

### Organisationsentwicklung und Personalentwicklung im Qualitätsmanagement der Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens am Beispiel Altenhilfe

Müller, Joachim F. W.

Postprint / Postprint

Monographie / monograph

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Müller, J. F. W. (2004). *Organisationsentwicklung und Personalentwicklung im Qualitätsmanagement der Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens am Beispiel Altenhilfe*. München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-324382>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

*Joachim F.W. Müller:*

**Organisationsentwicklung und Personalentwicklung  
im Qualitätsmanagement der Einrichtungen des Sozial- und  
Gesundheitswesens am Beispiel Altenhilfe**

ISBN 3-87988-860-4, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2004, 556 S., € 39,80

Die erfolgreiche Implementierung von QM-Systemen ist gekoppelt mit Entwicklungsstrategien der Organisation und einer nachhaltigen Investition in die Mitarbeiterqualität. Das vorliegende Buch überprüft diese These anhand der Praxis des Sozial- und Gesundheitswesens.

Die theoretische Auseinandersetzung zu Problemen der OE und PE und die Darstellung von QM-Modellen im Sozial- und Gesundheitswesen wird in dieser Arbeit verbunden mit eigenen empirischen Erhebungen in Einrichtungen der ambulanten und stationären Altenhilfe.

Untersucht wird in 9 Fallstudien (Interviews mit Führungskräften), welche Rolle QM-Konzepte in Einrichtungen spielen und welchen Stellenwert OE und PE dabei in ihrer Umsetzungspraxis einnehmen.

Nachgewiesen werden kann, dass Instrumente der OE und PE vermehrt im QM zum Einsatz kommen, allerdings mit erheblichen Einschränkungen. Lösungsansätze zur Weiterentwicklung liegen in stärker auf den Betrieb zugeschnittenen integrativen Entwicklungsstrategien.

Schlüsselwörter: Qualitätsmanagement, Organisationsentwicklung,  
Personalentwicklung, Implementierung,  
Sozial- und Gesundheitswesen, Fallstudien

*Joachim F.W. Müller* studierte an der Universität Hamburg Erwachsenenbildung und Soziologie. Nach dem Diplom ist er seit 1986 als Berater und Trainer im Sozial- und Gesundheitswesen tätig.

Nach anfänglicher Tätigkeit im Bildungswerk eines Wohlfahrtsverbandes leitete er einen Bereich des Bildungsinstituts Sozialwissenschaften & Gesundheit in Hamburg. In Folge einer späteren Tätigkeit als Fachberater Altenhilfe bei einem Landesverband machte er sich 1996 mit dem Schwerpunkt Konzeptentwicklung, Fortbildung, Qualitätsmanagement selbstständig. Erfolgreiche Arbeiten als EFQM-Assessor und -Trainer und in über 110 Projekten zur Qualitätsentwicklung führten zu einer umfassenden Erfahrung bei Theorie- und Praxisproblemen der Unternehmensentwicklung im Sozial- und Gesundheitswesen.



Joachim F.W. Müller

# Organisationsentwicklung und Personalentwicklung im Qualitätsmanagement der Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens am Beispiel Altenhilfe

Rainer Hampp Verlag

München und Mering 2004

## **Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN: 3-87988-860-4

1. Auflage, 2004

© 2004 Rainer Hampp Verlag München und Mering  
Meringerzeller Str. 10 D – 86415 Mering  
[www.Hampp-Verlag.de](http://www.Hampp-Verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

*Liebe Leserinnen und Leser!*

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

---

## **Vorwort**

Diese Arbeit ist nur möglich geworden durch die Unterstützung einer Reihe von Personen, denen es an dieser Stelle zu danken gilt.

Für die Möglichkeit als externer Doktorand diese Arbeit anfertigen zu können, möchte ich mich bei Prof. Dr. Peter Faulstich bedanken, der mich durch seine gezielten und pragmatischen Hinweise bei der Erstellung der Arbeit unterstützt hat.

Des weiteren möchte ich mich bei allen Führungskräften für ihre Mitwirkung in den geschilderten Fallstudien und ihre Bereitschaft zu den Interviews über ihre Organisations- und Qualitätsentwicklungspraxis bedanken.

Fachliche Anregungen und Unterstützung bei der Entwicklung und Korrekturarbeit an diesem Projekt erhielt ich von Sabine Treike, Susanne Sehrt und Simone Schlegel, denen es zu danken gilt. Mentale Aufmunterung und Ansporn aus der Ferne lieferte Dr. Thomas Behr.

Ganz besonderen Dank geht an die Personen in meinem Lebensumfeld, meine Frau Christiane Britschkowski und Otto Müller, die meine Belastungen und Anstrengungen gemindert und ausgeglichen haben. Sie waren mir eine wertvolle Hilfe und haben mich durch ihre Liebe, Kraft und ihren Humor begleitet.

Joachim F.W. Müller  
Hamburg  
August 2003

---



# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung .....</b>	<b>3</b>
1.1 Ausgangssituation .....	3
1.2 Problemstellung.....	4
1.3 Zielsetzung.....	5
1.4 Vorgehensweise .....	6
1.4.1 Gegenstandsbereich.....	8
1.4.2 Methodik der Arbeit .....	10
1.5 Ergebnisse.....	11
 <b>2. Organisation, Organisationsmanagement und     Organisationsentwicklung .....</b>	 <b>15</b>
2.1 Die Organisation .....	15
2.1.1 Merkmale und Ziele der Organisation.....	15
2.1.2 Organisationstheoretische Ansätze .....	19
2.1.2.1 Der Bürokratieansatz von Max Weber .....	22
2.1.2.2 Der Ansatz des Taylorismus (scientific management)	23
2.1.2.3 Betriebswirtschaftliche Organisationslehre .....	25
2.1.2.4 Der Human-Relations-Ansatz .....	27
2.1.2.5 Der Ansatz der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie.....	29
2.1.2.6 Systemtheoretische Ansätze.....	31
2.1.2.7 Der Situative Ansatz (Kontingenzansatz).....	33
2.1.2.8 Die institutionenökonomische Theorie der Organisation .	35
2.1.2.9 Institutionalistische Ansätze.....	36
2.1.2.10 Interpretative Ansätze .....	37
2.1.2.11 Strukturationstheorie.....	38
2.1.3 Organisationstheorien als Ausgangspunkt von Organisations- veränderungen.....	39
2.2. Management von Organisationen.....	42
2.2.1 Organisationsstruktur und -handeln .....	42
2.2.1.1 Aufbau- und Ablauforganisation.....	43
2.2.1.2 Ein- und Mehrliniensystem.....	43
2.2.1.3 Stab-Linien-Organisation.....	45
2.2.1.4 Matrix-Organisation .....	46
2.2.1.5 Projektmanagement-Organisation .....	48
2.2.1.6 Ablauforganisation .....	49
2.2.2 Prozessmanagement .....	51
2.2.2.1 Neubetrachtung der Organisationsprozesse .....	51
2.2.2.2 Business-Reengineering.....	53



2.2.3	Planung und Kontrolle.....	56
2.2.4	Wandel von Organisationen.....	57
2.2.5	Organisationslernen.....	60
2.2.5.1	Die lernende Organisation .....	64
2.2.5.2	Organisationspädagogik.....	67
2.3	Organisationsentwicklung .....	71
2.3.1	Geschichte der Organisationsentwicklung .....	72
2.3.1.1	Die Anfänge der Organisationsentwicklung in den USA .....	72
2.3.1.2	Der Wissenstransfer nach Europa .....	75
2.3.1.3	Organisationsentwicklung und die „Humanisierung der Arbeit“.....	77
2.3.1.4	Neuere Formen der Organisationsentwicklung.....	79
2.3.2	Auf dem Weg zu einer Definition – .....	
	Ziele und Merkmale von Organisationsentwicklung .....	80
2.3.2.1	Ziele der Organisationsentwicklung .....	80
2.3.2.2	Merkmale der Organisationsentwicklung .....	82
2.3.2.3	Definition von Organisationsentwicklung .....	84
2.3.3	Techniken und Instrumente der Organisationsentwicklung ....	87
2.3.3.1	Personenbezogene Techniken und Instrumente .....	89
2.3.3.2	Gruppenbezogene Techniken und Instrumente.....	93
2.3.3.3	Organisationsbezogene Techniken und Instrumente ....	102
2.3.4	Weiterentwicklung von Organisationsentwicklung .....	111
<b>3.</b>	<b>Personal, Personalmanagement und Personalentwicklung.....</b>	<b>119</b>
3.1.	Ziele der Personalarbeit .....	119
3.2	Theoretische Grundlagen.....	122
3.2.1	Historische und wissenschaftliche Ansätze .....	122
3.2.2	Von der Personalwirtschaft zum Personalmanagement .....	128
3.2.3	Human Resource Management .....	130
3.3	Aufgabenfelder des Personalmanagements .....	132
3.3.1	Personalführung .....	132
3.3.2	Personalplanung und Personalbedarfsbestimmung .....	136
3.3.3	Personalgewinnung .....	137
3.4	Personalentwicklung.....	142
3.4.1	Definition und Ansätze der Personalentwicklung.....	142
3.4.1.1	Betriebswirtschaftliche Ansätze der Personalentwicklung .....	143
3.4.1.2	Personalentwicklung aus Sicht der Erwachsenenbildung ..	151
3.4.2	Strategie und Konzept von Personalentwicklung .....	154
3.4.3	Arbeitsfelder der Personalentwicklung .....	156
3.4.3.1	Personalauswahl .....	156
3.4.3.2	Personaleinsatz als Fördermaßnahme .....	162
3.4.3.3	Personaleinarbeitung.....	166
3.4.3.4	Personalbeurteilung .....	168

3.4.3.5 Personalentwicklung durch Aus-, Fort- und Weiterbildung .....	175
3.4.3.6 Personalentwicklung durch Förderung am Arbeitsplatz .....	180
3.4.4 Innovation in der Personalentwicklung .....	185
3.4.5 Bildungscontrolling und Evaluation der Personalentwicklung ...	187
3.4.6 Personalentwicklung und Qualitätsmanagement .....	190
<b>4. Qualität, Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung .....</b>	<b>197</b>
4.1 Geschichtlicher Hintergrund und Definitionsansätze .....	197
4.1.1 Geschichtlicher Hintergrund .....	197
4.1.2 Definitionsansätze .....	199
4.1.2.1 Definition von Qualität und Qualitätsmanagement (QM) .....	199
4.1.2.2 Definition von Total Quality Management (TQM) .....	202
4.2 Methoden und Ansätze des QM und TQM .....	205
4.2.1 Unternehmensführung .....	205
4.2.2 Ist-Analyse .....	207
4.2.3 Selbstbewertung (Self-Assessment) .....	208
4.2.4 Definition von Schlüsselprozessen im Prozessmanagement ....	209
4.2.5 Benchmarking .....	212
4.2.6 QM-Handbuch .....	213
4.2.7 Qualitätsmanagementbeauftragter .....	215
4.2.8 Qualitätszirkel .....	217
4.2.9 Audit / Assessment .....	218
4.3 Internationale und nationale Bewertungskonzepte des QM und TQM .....	220
4.3.1 Die Qualitätsnorm – DIN EN ISO 9000:2000 .....	221
4.3.2 Der erste Qualitätspreis - Deming Prize .....	226
4.3.3 Malcolm Baldrige National Quality Award .....	227
4.3.4 Das EFQM-Modell .....	229
4.3.4.1 European Quality Award (EQA) .....	236
4.3.4.2 Ludwig-Erhard-Preis .....	237
4.4 Brancheninterne Konzepte des QM im Sozial- und Gesundheitswesen .....	238
4.4.1 Kinder- und Jugendhilfe .....	240
4.4.2 Behindertenhilfe .....	245
4.4.3 Gesundheitswesen .....	249
4.4.4 Altenhilfe .....	255
4.4.4.1 Qualitätsgemeinschaft Pflege im Paritätischen Wohlfahrtsverband, Landesverband Hamburg .....	256
4.4.4.2 Der Pflege-TÜV, ein Angebot des Bundesverbandes .. privater Anbieter sozialer Dienstleistungen (bpa) .....	258
4.4.4.3 Qualitätsgemeinschaft Pflege der LIGA der Freien .... Wohlfahrtspflege im Land Brandenburg .....	261
4.4.4.4 Das Diakonie-Siegel Pflege .....	263
4.4.4.5 TÜV-Siegel ambulante Pflegedienste und Pflegeheime ..	265

4.4.4.6 Selbstbewertungssystem für stationäre Einrichtungen der Altenhilfe.....	269
4.4.4.7 QAP Qualitätszertifikat für Altenhilfeeinrichtungen ... und Pflegedienste.....	271
4.4.4.8 Modelle der Qualitätsdiagnose, -entwicklung und -prüfung.....	273
4.5 Auswahl der QM-Systeme und Fragestellungen für die qualitative Untersuchung .....	276
<b>5. Positionierung von Organisations- und Personalentwicklung im Qualitätsmanagement.....</b>	<b>285</b>
5.1 Neuere Managementkonzepte als Bezugsrahmen für Organisations- und Personalentwicklung und Qualitätsmanagement.....	286
5.1.1 Betriebswirtschaftlich orientierte Managementkonzepte .....	286
5.1.2 TQM-orientierte Managementkonzepte .....	291
5.2 Zielsetzungen von Organisations- und Personalentwicklung und Qualitätsmanagement .....	295
5.3 Theoretischer Bezugsrahmen.....	297
5.3.1 Organisations- und Personalentwicklung .....	297
5.3.2 Organisations- und Personalentwicklung im Qualitätsmanagement	299
5.4. Methoden und ihre Anwendung.....	300
5.4.1 Instrumente und Methoden .....	301
5.4.2 Führung und Mitarbeiter .....	309
5.5 Auswirkungen auf die Evaluation der Praxis.....	312
<b>6. Einrichtungen der Altenhilfe: Rahmenbedingungen und Veränderungsansätze .....</b>	<b>317</b>
6.1 Die Situation der Altenhilfe in Deutschland.....	318
6.1.1 Rahmenbedingungen zur Finanzierung.....	318
6.1.2 Nutzer der ambulanten und stationären Altenhilfe .....	322
6.1.3 Gesetzliche Qualitätsanforderungen .....	323
6.2 Gesellschaftliche Erwartungen an die Qualitätssicherung in der Altenhilfe .	325
6.3 Gestaltung von Veränderungen in Einrichtungen der Altenhilfe .....	329
6.3.1 Einsatz und Bedeutung von Organisationsentwicklung.....	329
6.3.1.1 Historischer Rückblick.....	329
6.3.1.2 Einsatz von Techniken und Instrumenten der Organisationsentwicklung.....	335
6.3.2 Stellenwert von Personalentwicklung in der Altenhilfe.....	336
6.3.2.1 Bedeutungswandel der Personalentwicklung.....	336
6.3.2.2 Einsatz von Instrumenten der Personalentwicklung.....	338
6.4 Einrichtungen der Altenhilfe als Grundlage für die qualitative Studie	339

<b>7. Fallstudien zur Anwendung von OE, PE und QM in Altenhilfeeinrichtungen .....</b>	<b>345</b>
7.1 Qualitativer Untersuchungsansatz .....	346
7.1.1 Grundgedanken qualitativer Forschung.....	346
7.1.2 Der methodische Ansatz .....	348
7.1.3 Die Fallstudie .....	349
7.2 Untersuchungsdesign.....	351
7.2.1 Untersuchungsfeld.....	351
7.2.2 Auswahl des Samples .....	352
7.2.3 Planung der Untersuchung.....	355
7.2.4 Leitfaden-Interview .....	357
7.2.4.1 Aufbau und Gestaltung des Leitfadens .....	358
7.2.4.2 Durchführung des Leitfaden-Interviews .....	360
7.2.4.3 Qualitätssicherung .....	360
7.3 Methodische Auswertung – Qualitative Inhaltsanalyse .....	362
7.3.1 Ansatz der Qualitativen Inhaltsanalyse .....	362
7.3.2 Anwendung in der Untersuchung.....	363
7.3.2.1 Gewinnung und Aufbereitung der Daten .....	363
7.3.2.2 Auswertung der Daten .....	364
7.3.2.3 Darstellung des Materials.....	365
7.4 Ergebnisse aus den Interviews .....	367
7.4.1 Ambulanter Pflegedienst (Großstadt) – No.1 .....	372
7.4.1.1 Die Ergebnisse des Interviews No.1 .....	373
7.4.1.2 Die Auswertung des Interviews No.1 .....	379
7.4.1.3 Ergebnisbewertung No.1 .....	381
7.4.2 Ambulanter Pflegedienst (Kleinstadt) – No.2.....	382
7.4.2.1 Die Ergebnisse des Interviews No.2.....	383
7.4.2.2 Die Auswertung des Interviews No.2 .....	389
7.4.2.3 Ergebnisbewertung No.2.....	393
7.4.3 Ambulanter Pflegedienst (Großstadt) – No.3 .....	393
7.4.3.1 Die Ergebnisse des Interviews No.3 .....	394
7.4.3.2 Die Auswertung des Interviews No.3 .....	399
7.4.3.3 Ergebnisbewertung No.3.....	402
7.4.4 Ambulanter Pflegedienst (Großstadt) – No.4 .....	403
7.4.4.1 Die Ergebnisse des Interviews No.4.....	404
7.4.4.2 Die Auswertung des Interviews No.4 .....	409
7.4.4.3 Ergebnisbewertung No.4.....	413
7.4.5 Stationäres Alten- und Pflegeheim (Großstadt) – No. 5.....	414
7.4.5.1 Die Ergebnisse des Interviews No.5 .....	414
7.4.5.2 Die Auswertung des Interviews No.5 .....	421
7.4.5.3 Ergebnisbewertung No.5.....	424
7.4.6 Stationäres Alten- und Pflegeheim (Kleinstadt) – No. 6 .....	425
7.4.6.1 Die Ergebnisse des Interviews No.6.....	426
7.4.6.2 Die Auswertung des Interviews No.6 .....	432

7.4.6.3 Ergebnisbewertung No.6.....	435
7.4.7 Stationäres Alten- und Pflegeheim (Großstadt) – No. 7.....	436
7.4.7.1 Die Ergebnisse des Interviews No.7.....	437
7.4.7.2 Die Auswertung des Interviews No.7.....	445
7.4.7.3 Ergebnisbewertung No.7.....	449
7.4.8 Stationäres Alten- und Pflegeheim (Kleinstadt) – No. 8.....	449
7.4.8.1 Die Ergebnisse des Interviews No.8.....	450
7.4.8.2 Die Auswertung des Interviews No.8.....	459
7.4.8.3 Ergebnisbewertung No.8.....	463
7.4.9 Stationäres Alten- und Pflegeheim (Kleinstadt) – No. 9.....	464
7.4.9.1 Die Ergebnisse des Interviews No.9.....	465
7.4.9.2 Die Auswertung des Interviews No.9.....	473
7.4.9.3 Ergebnisbewertung No.9.....	478
7.5. Auswertung und Diskussion der Ergebnisse .....	479
7.5.1 Auswertung: Ergebnisse im Überblick.....	480
7.5.1.1 Die Motive Qualitätsmanagement in der Altenhilfeeinrichtung einzuführen.....	480
7.5.1.2 Die Entwicklung des Qualitätsmanagements und seine Wirksamkeit .....	481
7.5.1.3 Stand und Einsatzvielfalt der Organisationsentwicklung	484
7.5.1.4 Stand und strategische Bedeutung der Personalentwicklung.....	488
7.5.1.5 Integration von Organisationsentwicklung und .....	491
7.5.2 Fazit der Auswertung .....	493
<b>8. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen.....</b>	<b>497</b>
8.1 Zusammenfassende Bewertung .....	497
8.2 Schlussfolgerungen .....	502
8.3 Handlungsempfehlungen .....	505
8.4 Perspektiven.....	508
<b>9. Anlage: Interview-Leitfaden .....</b>	<b>511</b>
<b>10. Literaturliste.....</b>	<b>525</b>

<b>1. Einleitung .....</b>	<b>3</b>
1.1 Ausgangssituation.....	3
1.2 Problemstellung.....	4
1.3 Zielsetzung .....	5
1.4 Vorgehensweise.....	6
1.4.1 Gegenstandsbereich .....	8
1.4.2 Methodik der Arbeit .....	10
1.5 Ergebnisse .....	11



## **1. Einleitung**

Diese Arbeit soll sich mit der Erörterung und Untersuchung der Frage befassen, welchen Anteil Methoden der Organisationsentwicklung (OE) und Personalentwicklung (PE) bei Maßnahmen des Qualitätsmanagements (QM) einnehmen.

Als Vorgehen wird zunächst eine theoretische Analyse der Bezugspunkte, Zielsetzungen und Methoden von OE und PE sowie des QM gewählt, die dann die Basis bereitet für eine vergleichende Untersuchung und Betrachtung des Ineinandergreifens der Begriffsbereiche.

Im zweiten Schritt folgt nach der Beschreibung des Gegenstandsbereichs der empirischen Untersuchung eine qualitative Analyse von Maßnahmen des QM, der OE und der PE in Organisationen des Sozial- und Gesundheitswesens aus Sicht der Führungskräfte dieser Einrichtungen in Form von neun Fallstudien.

Durch dieses Vorgehen kann herausgearbeitet und untersucht werden, ob und wie die theoretischen Implikationen in einem ausgesuchten Praxisfeld Anwendung finden und wo Chancen und Grenzen einer Integration der Methoden liegen.

### **1.1 Ausgangssituation**

Im Sozial- und Gesundheitswesen haben sich seit dem Ende der 80er Jahre des letzten Jahrhunderts später als in anderen Branchen Ansätze der OE verbreitet und wurden im Bereich der Altenpflegeeinrichtungen in Modellprojekten erprobt. Die Bedeutung strategischer PE-Konzepte wurde gleichzeitig von vielen Einrichtungen nur zögerlich wahrgenommen und entwickelte sich daher nur langsam.



Festzustellen ist in der Fachdiskussion und Umsetzungspraxis organisationaler Veränderungsmaßnahmen sowie von Lern- und Anpassungsprozessen, dass in den letzten Jahren die klassischen Methoden der OE und PE Konkurrenz durch neue Ansätze des Business-Reengineering, des Lean-Managements und der lernenden Organisation bekommen haben. Weitere Formen der Optimierung von Organisationsprozessen und Geschäftsergebnissen in Unternehmen, die sich unter dem Begriff des Qualitätsmanagements (QM) zusammenfassen lassen, kommen vermehrt hinzu.

Analysiert man die in der Fachliteratur beschriebenen Entwicklungen und Praxisberichte über QM im Sozial- und Gesundheitswesen, dann gibt es Hinweise, dass mittlerweile Maßnahmen der PE und OE entscheidende Bausteine für die Praxisumsetzung von QM-Systemen geworden sind.

### **1.2 Problemstellung**

Welche Rolle spielen heute OE und PE in Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens, bei denen Managementkonzepte des QM eine wachsende Bedeutung bekommen?

Sind Instrumente und Methoden der OE und der PE im Zuge der Veränderungsprozesse und der Qualitätsentwicklung der Organisationen im Einsatz, und tragen sie zu einem etwaigen Erfolg der Einrichtungen bei?

Das Interesse an der Beantwortung dieser Fragestellungen ergibt sich daraus, dass heute immer häufiger die Forderung nach der „lernenden Organisation“ im Raume steht, andererseits aber Modelle und erfolgreiche Umsetzungsbeispiele, in denen Konzepte der OE und PE eine wesentliche Rolle spielen, im Sozial- und Gesundheitswesen schwer zu finden sind.

Diese Entwicklung wird darüber hinaus seit Mitte der 90er Jahre überlagert von der Forderung nach der „qualitätsgesicherten“ und „kundenorientierten“ Einrichtung, bei der aufgrund der gesetzlichen Anforderungen fast ausschließlich QM als methodischer Ansatz des Managements im Mittelpunkt der Veränderung steht.

Haben OE und PE also in dieser Branche schon ausgedient, bevor eine theoretisch abgesicherte, kontinuierliche Praxiserfahrung gewonnen werden konnte?

Häufig, so zeigen Praxisberichte, entsteht darüber hinaus für die Organisationen und Mitarbeiter<sup>1</sup> heute der Eindruck, dass durch die Anwendung von QM nun völlig neue Methoden und Instrumente des Organisationswandels eingeführt werden sollen, die mit den bisherigen Entwicklungsmethoden der Organisation wenig gemeinsam haben. Diese Einschätzung scheint besonders Führungskräfte in der Praxis zum Teil abzuschrecken, sich mit dem Hintergrund und den Zielen von QM, OE und PE überhaupt auseinander zu setzen, um sie strategisch für den Erfolg der Organisation zu nutzen.

### 1.3 Zielsetzung

Die vorliegende Arbeit soll aufgrund der Erarbeitung der Zusammenhänge zwischen OE, PE und QM und deren gegenseitiger Positionierung zueinander einen Beitrag zur Klärung der Sachlage mittels der Analyse der Fallstudien liefern und zur Optimierung der Einsatzmöglichkeiten der genannten Strategien für einen geplanten organisatorischen Wandel beitragen.

Dargelegt werden soll in dieser Arbeit insbesondere, ob und in welchem Maße die neueren Konzepte des QM, Instrumente und Methoden der OE und PE aufgreifen und für die Arbeit in den

---

<sup>1</sup> In diesen und anderen Fällen wird in der Arbeit zur Vereinfachung die männliche Form verwendet, ohne dass hier eine einseitige geschlechtsspezifische Bevorzugung vorgenommen wird.

Organisationen einsetzen. Weiterhin sollen mögliche Unterscheidungsmerkmale zwischen QM, OE und PE dargestellt werden.

#### **1.4 Vorgehensweise**

Im Rahmen der Vorgehensweise untersuchen Kapitel 2 bis 5 der Arbeit die theoretischen Hintergründe und deren Überleitung in neuere Managementmodelle, bevor sich danach die qualitative Untersuchung der Anwendungspraxis von OE, PE und QM anschließt.

Im Zuge der Arbeit wird im ersten Schritt analysiert, auf welchen Grundlagen sich historisch und inhaltlich der Ansatz der OE herausgebildet hat (Kap. 2). Bezug genommen wird, vor dem Hintergrund der Organisationslehre, auf die Formen des Organisationsmanagements und die Möglichkeiten der Analyse und Weiterentwicklung von Organisationsstrukturen und -prozessen.

Welche Methoden und Instrumente der OE zur Entwicklung von Organisationen in der Literatur diskutiert werden und in den Berichten aus der betrieblichen Praxis aufzufinden sind, wird ebenfalls dargestellt. Somit finden sich in Kapitel 2 die Ausgangspunkte für die weitere Erörterung der Positionierung von OE, PE und der Gestaltung des QM.

Die Forderung nach der „lernenden Organisation“ als Inbegriff für eine wandlungs- und anpassungsfähige Organisation schlägt die Brücke von der OE zur PE. Dabei stellt sich in Kapitel 3 die Frage nach dem Beitrag des Personalmanagements bei der adäquaten Weiterentwicklung der Mitarbeiter und damit der Gesamtorganisation.

Insgesamt soll die vorliegende Arbeit in diesem Kapitel aufzeigen, wie Strategien und Aufgaben des Personalmanagements dazu beitragen können, mit Hilfe der Personalentwicklung die Qualität der Dienstleistung abzusichern und weiterzuentwickeln.

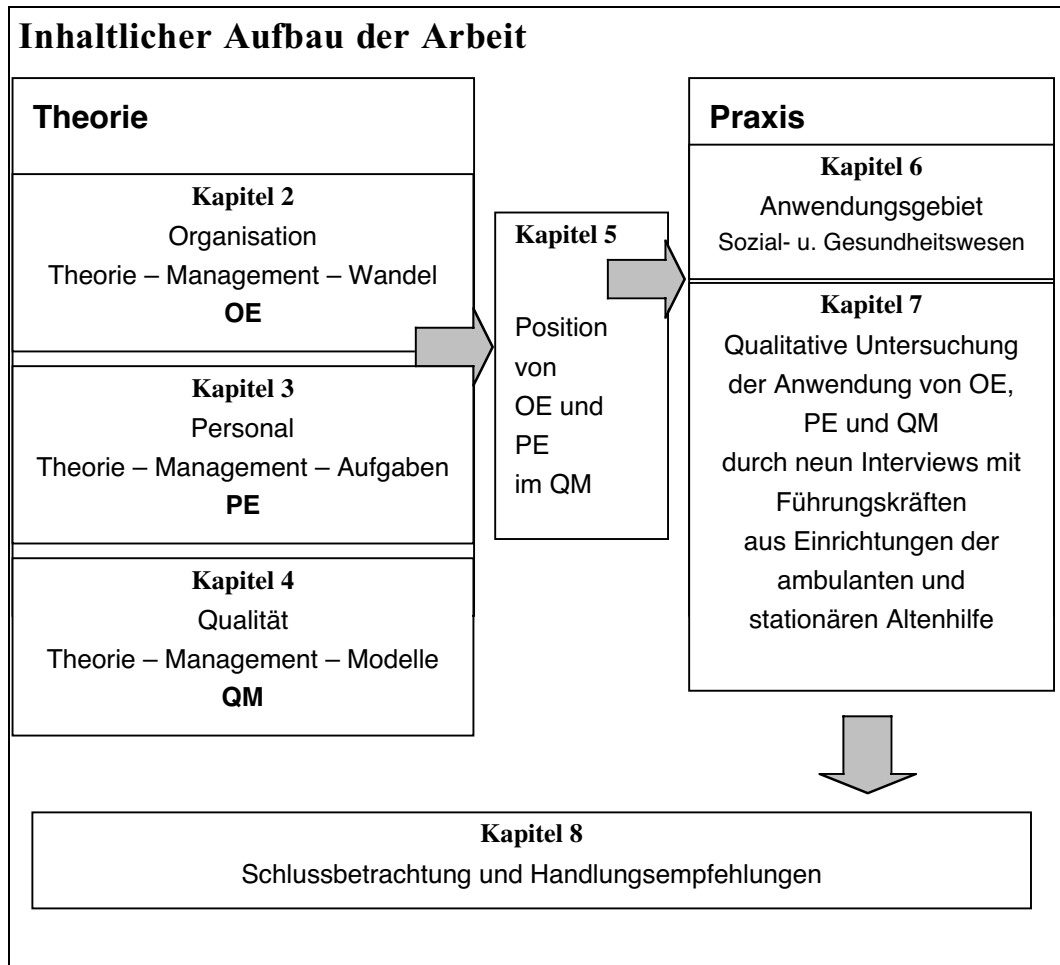


Schaubild I.1: Skizze des Aufbaus der Arbeit

Im nächsten Schritt der Arbeit wird in Kapitel 4 die Entstehungsgeschichte und heutige Bedeutung von QM herausgearbeitet. Verdeutlicht wird der historische Wandel des QM von einer „Qualitätstechnik“ in der Produktion zu einem integrierten Managementansatz im Rahmen langfristiger Organisationsstrategien.

Die Bedeutung und die Verbreitung von QM-Ansätzen für das Sozial- und Gesundheitswesen wird durch Beispiele aus unterschiedlichen Bereichen belegt. Insbesondere für die Branche der Altenhilfeeinrichtungen kann dargestellt werden, welche QM-Konzepte in der Praxis vorliegen und zur Anwendung kommen, so dass diese Umsetzungserfahrungen als Basis für die qualitative Untersuchung ausgewählt wurden.

In Kapitel 5 werden im Folgenden die theoretischen Zusammenhänge von OE, PE und QM untersucht und bezüglich der zugrundeliegenden Managementkonzepte analysiert sowie der Einsatz vergleichbarer Entwicklungsinstrumente überprüft und damit die Grundlage für die zu untersuchenden Themenkomplexe gelegt.

### 1.4.1 Gegenstandsbereich

Kapitel 6 legt dar, inwieweit sich die Fragestellung der Arbeit bei Organisationen des Sozial- und Gesundheitswesens und dort speziell in ambulanten Pflegediensten und Pflegeheimen der Altenhilfe bearbeiten lässt. Für den empirischen Teil der Arbeit versprechen die in den Fallstudien untersuchten neun Einrichtungen gerade aus dem Bereich der Altenhilfe ein aussagekräftiges Ergebnis aufgrund normativer Veränderungen im SGB V und SGB XI und bezüglich der wachsenden Kundenanforderungen der Betroffenen und ihrer Angehörigen.

Die Untersuchung dieses Gegenstandsbereichs bietet sich vor allem deswegen an, weil speziell für Dienstleistungsunternehmen in der Pflege die umfassenden gesetzlichen Regelungen zur Qualitätssicherung, neue Anforderungen hinsichtlich der OE evident werden lassen. Aus diesen Umfeldbedingungen heraus können in erheblichem Maße Auswirkungen auf die Managementpraxis der Organisationen erwartet werden.

Aus den Rahmenbedingungen des Gesetzgebers heraus erwachsen den Einrichtungen und den Mitarbeitern ein starker Anpassungsdruck und eine umfangreiche Aufgabe der betrieblichen Weiterentwicklung und Weiterbildung, um die gesetzlichen Anforderungen zu erfüllen. Im Zusammenhang mit der PE wird u.a. zu untersuchen sein, welche Aspekte der Fort- und Weiterbildung zum Erfolg oder Misserfolg des QM beitragen.

Gleichzeitig haben aber die Mitarbeiter eine hohe Bedeutung für die Ergebnisqualität in der Dienstleistungsbranche der Altenhilfe. Der Mitarbeiter in einem QM-System ist als direkter Erbringer der Humandienstleistung nicht durch andere Produktionsfaktoren wie Maschinen oder andere Hilfsmittel zu ersetzen und damit der hauptsächliche Faktor für die angestrebte Kundenzufriedenheit und Ergebnissicherung.

Untersucht werden kann insofern, inwieweit diese herausragende Rolle des Mitarbeiters durch das Vorhandensein von entsprechenden Maßnahmen der OE und PE im Zusammenhang mit dem QM-System belegbar wird.

Gerade die professionelle Pflege alter und kranker Menschen ist ein sehr spezieller Dienstleistungsprozess, in dem die Ausprägung der Leistungsqualität erhebliche Auswirkungen auf den Kunden hat. Ungenügende Qualität hat hier schwerwiegende Folgen für den Pflegebedürftigen und seine Gesundheit. Daher misst die Pflegewissenschaft der Sicherung der Pflegequalität, auch mit Hilfe von QM-Systemen, eine große Bedeutung bei. Aus diesem Grund ist zu fragen, ob gerade in den Einrichtungen des Gegenstandsbereichs der Weiterentwicklung von Organisationsstrukturen und der PE eine entsprechend maßgebliche Rolle im QM zukommt.

Weiterhin weist der Gegenstandsbereich eine Vielzahl unterschiedlicher methodischer Entwicklungsansätze von QM auf und zeigt dadurch, dass die Relevanz organisationaler Entwicklungs- und Qualitätsprozesse von den Trägern und den Führungskräften erkannt worden ist. Daher eignet sich diese Branche besonders für eine Untersuchung in der weiter unten dargestellten Form.

#### 1.4.2 Methodik der Arbeit

In Kapitel 7 wird durch die Analyse der Fallstudien mittels einer Befragung von Leitungskräften der Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens der zentralen Fragestellung dieser Arbeit nachgegangen, um mögliche Indizien für die Positionierung von OE, PE und QM zueinander und den Auswirkungen und Ergebnissen in der Praxis sichtbar zu machen (s. Schaubild I.1).

Dieses Vorgehen ist in Form einer qualitativen Studie angelegt und setzt nicht auf eine quantitative Forschungsmethode, die eine Repräsentativität beruhend auf absoluten Zahlen darstellen würde. Vielmehr werden im Untersuchungsfeld des Sozial- und Gesundheitswesens Einrichtungen der ambulanten und stationären Altenhilfe vom Autor bewusst so ausgewählt, dass die in der Literatur als „am häufigsten angewendeten Methoden des QM“ bezeichneten Vorgehensweisen in der Altenhilfe durch die Untersuchung abgedeckt sind.

Im Überblick wurden folgende Kriterien für die Auswahl der zu untersuchenden Fälle angelegt:

- eine QM-Entwicklung in der Einrichtung muss vorhanden sein
- das angewendete QM-System ist übertragbar und national/international anerkannt
- ambulante und stationäre Altenhilfeeinrichtungen sollen im Sample vertreten sein
- eine Mindestgröße des Betriebes soll die notwendigen Ressourcen für eine systematische Entwicklung sicherstellen
- städtische und ländliche Einrichtungen sollen in der Verteilung berücksichtigt sein
- die Verteilung über mehrere Bundesländer soll ebenfalls gewährleistet sein.

Die Stichprobe wird dadurch nicht zufällig sein, sondern stellt eine kleine Quote entsprechender Einrichtungen dar. Insofern wird bei

dieser Arbeit eine überregionale Auswahl von neun Einrichtungen vorgenommen, die mit QM-Systemen arbeiten und sie anwenden. In der Umsetzung werden daher Einrichtungen der Altenhilfe aus den Bundesländern Sachsen, Brandenburg, Bremen, Berlin, Hamburg und Hessen einbezogen.

Angewendet wird bei den Fallstudien die Form der persönlichen Befragung in einem fragebogengestützten Leitfaden-Interview mit den Führungskräften der ausgewählten Einrichtungen. Die Antworten wurden elektronisch und schriftlich protokolliert und danach ausgewertet. Sie werden in kodierter Form vollständig in Kapitel 7 als neun Fallstudien wiedergegeben und analysiert, sowie in Punkt 7.5 vergleichend ausgewertet.

## **1.5 Ergebnisse**

In Kapitel 8 werden die aus den Fallstudien gewonnenen Praxisergebnisse mit den vorher getroffenen theoretischen Aussagen in Beziehung gesetzt und einer Bewertung unterzogen.

Danach sind Schlussfolgerungen zu ziehen für den Einsatz von OE, PE und QM im Hinblick auf die Entwicklungsziele der Organisationen. Ergänzend werden weitergehende Handlungsempfehlungen für die Führungskräfte und das Arbeitsfeld gegeben.

Abschließend wird versucht, die offenen Fragen und die weiteren Perspektiven aufzuzeigen, die sich aus den Ergebnissen dieser Arbeit ergeben. Denn jede gewonnene Erkenntnis wirft ohne Zweifel wieder neue Fragen auf, die zu einer späteren Bearbeitung aufrufen.





<b>2. Organisation, Organisationsmanagement und Organisationsentwicklung .....</b>	<b>15</b>
2.1 Die Organisation .....	15
2.1.1 Merkmale und Ziele der Organisation.....	15
2.1.2 Organisationstheoretische Ansätze .....	19
2.1.2.1 Der Bürokratieansatz von Max Weber .....	22
2.1.2.2 Der Ansatz des Taylorismus (scientific management) .....	23
2.1.2.3 Betriebswirtschaftliche Organisationslehre .....	25
2.1.2.4 Der Human-Relations-Ansatz .....	27
2.1.2.5 Der Ansatz der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie .....	29
2.1.2.6 Systemtheoretische Ansätze.....	31
2.1.2.7 Der Situative Ansatz (Kontingenzansatz) .....	33
2.1.2.8 Die institutionenökonomische Theorie der Organisation .	35
2.1.2.9 Institutionalistische Ansätze.....	36
2.1.2.10 Interpretative Ansätze .....	37
2.1.2.11 Strukturationstheorie.....	38
2.1.3 Organisationstheorien als Ausgangspunkt von Organisations- veränderungen .....	39
2.2. Management von Organisationen.....	42
2.2.1 Organisationsstruktur und -handeln .....	42
2.2.1.1 Aufbau- und Ablauforganisation.....	43
2.2.1.2 Ein- und Mehrliniensystem .....	43
2.2.1.3 Stab-Linien-Organisation.....	45
2.2.1.4 Matrix-Organisation .....	46
2.2.1.5 Projektmanagement-Organisation .....	48
2.2.1.6 Ablauforganisation .....	49
2.2.2 Prozessmanagement .....	51
2.2.2.1 Neubetrachtung der Organisationsprozesse .....	51
2.2.2.2 Business-Reengineering.....	53
2.2.3 Planung und Kontrolle.....	56
2.2.4 Wandel von Organisationen.....	57
2.2.5 Organisationslernen.....	60
2.2.5.1 Die lernende Organisation .....	64
2.2.5.2 Organisationspädagogik.....	67
2.3 Organisationsentwicklung .....	71
2.3.1 Geschichte der Organisationsentwicklung .....	72
2.3.1.1 Die Anfänge der Organisationsentwicklung in den USA	72
2.3.1.2 Der Wissenstransfer nach Europa .....	75
2.3.1.3 Organisationsentwicklung und die „Humanisierung der Arbeit“ .....	77
2.3.1.4 Neuere Formen der Organisationsentwicklung.....	79
2.3.2 Auf dem Weg zu einer Definition – .....	
Ziele und Merkmale von Organisationsentwicklung .....	80

2.3.2.1	Ziele der Organisationsentwicklung .....	80
2.3.2.2	Merkmale der Organisationsentwicklung .....	82
2.3.2.3	Definition von Organisationsentwicklung .....	84
2.3.3	Techniken und Instrumente der Organisationsentwicklung ....	87
2.3.3.1	Personenbezogene Techniken und Instrumente .....	89
2.3.3.2	Gruppenbezogene Techniken und Instrumente .....	93
2.3.3.3	Organisationsbezogene Techniken und Instrumente ....	102
2.3.4	Weiterentwicklung von Organisationsentwicklung .....	111

## **2. Organisation, Organisationsmanagement und Organisationsentwicklung**

In diesem Kapitel wird die Grundlage für die Arbeit insofern bereitet, indem eingangs die Merkmale von Organisationen angesprochen werden und die Blickwinkel der unterschiedlichen Organisationstheorien auf das Phänomen der Organisation und ihrer Praxis beschrieben werden.

In der Folge werden Aspekte des Organisationshandelns einschließlich des organisationalen Lernens beleuchtet, um später die Ansatzpunkte der Organisationsentwicklung (OE) beim Wandlungsprozess von Organisationen darstellen zu können.

Der inhaltliche Bogen wird geschlagen von der Organisationstheorie über die Organisationspraxis, das Management der Organisation zur Organisationsveränderung.

Insofern stellt dieses Kapitel den ersten Schritt dar, um die Zusammenhänge und Wirkungsweisen von OE, PE und QM in Organisationen des Sozial- und Gesundheitswesens zu diskutieren und aufzuklären.

### **2.1 Die Organisation**

#### **2.1.1 Merkmale und Ziele der Organisation**

Will man sich einer Definition von Organisation annähern, steht man vor einer Vielzahl von Ansätzen, die selbst einer umfangreichen Sichtung und Analyse bedürfen. Die Spanne reicht von systemtheoretischen Sichtweisen, die die Organisation verstehen als Strukturierung von Systemen zur Erfüllung von Daueraufgaben (instrumentaler Organisationsbegriff) bis zur der Sichtweise, Organisationen als soziale Gebilde mit bestimmten Merkmalen zu begreifen (institutionaler Organisationsbegriff).<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> vgl. Grochla, E.: Grundlagen der organisatorischen Gestaltung, Stuttgart 1982  
und Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1980

Diese Merkmale drücken sich durch folgende Begriffe aus:

- Ziel
- Dauerhaftigkeit
- Mitglieder
- formale Struktur
- Aktivitäten der Mitglieder.<sup>3</sup>

Diese Merkmale sollen in Punkt 2.1.2 näher betrachtet werden, weil sie unterschiedliche Blickwinkel auf die Komplexität von Organisationen widerspiegeln.

Organisationen werden von Individuen gegründet, um durch die Bündelung von Ressourcen unterschiedlicher Art ein Ziel zu verfolgen<sup>4</sup>. Aber von Beginn an sind mögliche Widersprüche zwischen dem Individuum und den Erfordernissen der formalen Organisation denkbar, die thematisiert und geregelt werden müssen.<sup>5</sup>

Zu betrachten ist einmal die Transformation von individuellen Zielen zu offiziellen Zielen einer Organisation. Wenn also Organisationen Ziele verfolgen, brauchen sie einen klar definierten Kreis von Mitgliedern, die ihr angehören und die nach vereinbarten Regeln Aktivitäten zur Zielerreichung unternehmen.<sup>6</sup>

Beispiele moderner Organisation zeichnen sich daher durch eine Entpersonalisierung mittels Formalisierung und Funktionalisierung aller Entscheidungen und Abläufe aus und unterliegen dabei einer Strukturierung durch Segmentierung und Hierarchisierung.

Zielvereinbarungsprozesse zwischen den Individuen in der Organisation und zusätzlich zwischen Bereichen der Organisation bedürfen einer Lösung, um das Gesamtziel der Organisation zu erreichen. Die Zielsetzung z.B. einer Entwicklungsabteilung eines Unternehmens, die ein innovatives und hoch komplexes Produkt entwickeln will und der Vertriebsabteilung, die mit einem kostengünstigen, aber hoch funktionalen Produkt die Kunden-

---

<sup>3</sup> Kieser A., Kubicek, H.: Organisation, Berlin/New York 1992, S. 4

<sup>4</sup> vgl. Kieser A., Kubicek, H.: a.a.O.

<sup>5</sup> vgl. Türk, K.: Organisationstheorie, Hamburg 1975

<sup>6</sup> vgl. Staehle, W. H.: Management, 8. Aufl. München 1999

wünsche erfüllen möchte, kann divergieren, muss aber im Rahmen der Organisation gelöst werden.

Ziele insgesamt und auf den unterschiedlichen Ebenen der Organisation lassen sich unterteilen in:

- nicht-operative Ziele, z.B. „Die Kundenzufriedenheit ist unser oberstes Ziel“
- operationale Ziele, z.B. „Die messbare Kundenzufriedenheit in der jährlichen Kundenbefragung soll um 10 % steigen“.

Wer kann Ziele vorgeben und beeinflussen? Position und Macht spielen eine Rolle im organisatorischen Handeln und die Führungskräfte der Organisation haben die Aufgabe, Vorgaben durchzusetzen. Wichtig ist es aber auch, die Rahmenbedingungen der Ökonomie und der Gesellschaft für die Zielsetzungen der Organisation einzubeziehen. Insgesamt können diese Ziele dann zu einer Verhaltenssteuerung der Organisationsmitglieder führen.<sup>7</sup>

Die Aktivitäten der Mitglieder sind also direkt, aber auch indirekt auf die Organisation bezogen. Aus Sicht der Führung sind die Organisationsmitglieder Steuerungsobjekt.

Allerdings können die Mitglieder der Organisation selbst eine eigenständige Sichtweise auf die Organisation im Gegensatz zur Leitung haben. Ansätze der Mikropolitik beschäftigen sich mit diesen Fragen, in denen eine Inkongruenz zwischen formaler Organisation und den Bedürfnissen eines reifen Individuums auftreten kann.<sup>8</sup>

Da die Ziele einer Organisation i.d.R. auf Dauer angelegt sind und nicht durch kurzfristiges Zusammensein erfüllt werden können, gilt es sich zu fragen, wie die Individuen zu langfristigen Organisationsmitgliedern gemacht werden können. Dies geschieht

---

<sup>7</sup> Staehle, W. H. : a.a.O., S. 437f

<sup>8</sup> Argyris, C.: Das Individuum und die Organisation. Einige Probleme gegenseitiger Anpassung 1975, in: Türk, K.: Organisationstheorie, Hamburg 1975, S. 228

zunächst einmal durch die soziale Einbindung, über Zwang, Belohnung oder auch normative Gewalt.<sup>9</sup> Zu denken ist dabei an so unterschiedliche Organisationsformen wie ein Gefängnis, ein Wirtschaftsunternehmen oder die Kirche. Die Form der Belohnung in einem Wirtschaftsunternehmen drückt sich dann durch Verträge zwischen Individuum und Organisation aus.

In dieser Arbeit liegt das Interesse auf der Ausprägung der Organisation als Arbeitsorganisation, womit andere Formen wie Freizeitorganisationen oder militärische Organisationen vernachlässigt werden.

Die Funktion von formalen Strukturen in der Organisation liegt darin, die dauerhafte Einbindung von Organisationsmitgliedern zu gewährleisten, auch wenn Individuen wechseln. Hierbei handelt es sich um ein System von Regeln und Vorgaben zur optimalen Steuerung von Leistung und Verhalten der Organisationsmitglieder. Diese Managementkonzepte, einschließlich der QM-Konzepte, beruhen auf organisationstheoretischen Grundannahmen über die im Folgenden ein Überblick ermöglicht wird.

Je nach Theorie und Sichtweise werden in der Arbeitsorganisation Formen der Aufbau- und Ablauforganisation zur Sicherung von Leistung und Herrschaft definiert und angewendet.<sup>10</sup> Methoden der Veränderung haben daher eine hohe Bedeutung und sind in der Anwendung nicht unumstritten. Dieser Frage wird in den Punkten 2.2 zum Organisationsmanagement und in 2.3 zur Organisationsentwicklung noch näher nachzugehen sein.

An dieser Stelle sollen mit Kieser/Kubicek diese ersten Betrachtungen zusammengefasst werden. Organisationen sind demnach „soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe, Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen“.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> vgl. Etzioni, A.: A comparative analysis of complex organisations, New York 1961

<sup>10</sup> vgl. Steinbuch, P. A.: Organisation, 8. überarb. Aufl. Ludwigshafen 1990

<sup>11</sup> Kieser A., Kubicek, H.: a.a.O., S. 4

Bei Staehle findet sich der Hinweis auf eine Literaturanalyse, die folgende Charakteristika von Organisationen zusammengetragen hat<sup>12</sup>:

- „Organisationen sind aus Individuen und Gruppen zusammengesetzt,
- streben nach Erreichung bestimmter Ziele und Zwecke,
- und zwar mittels funktionaler Differenzierung und rationaler Koordination und Führung und
- sind auf Dauer angelegt“.

Im Folgenden wird verdeutlicht, welche Theorieansätze entwickelt worden sind, um das Handeln in Organisationen zu erklären und um Ansatzpunkte für Entwicklung von Veränderungen zu beschreiben.

### 2.1.2 Organisationstheoretische Ansätze

In diesem Teil der Arbeit wird dargestellt, welche unterschiedlichen theoretischen Ansätze vorliegen, um zu erklären, warum Organisationen sind, wie sie sind. Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Organisationen können begründet sein in organisationsinternen Unterschieden als auch in den gesellschaftlichen Umfeldbedingungen, unter denen sie existieren.

Die im Folgenden beschriebenen Theorien und Erklärungsansätze sehen hier sehr unterschiedliche Gesetzmäßigkeiten und Regeln, unter denen sich Organisationsstrukturen und Organisationsmitglieder entwickeln können.

Die Frage stellt sich nun, in welcher Weise man diese unterschiedlichen Sichtweisen ordnen und bewerten kann, insbesondere im Hinblick auf ihre Bedeutung für Veränderungsansätze und Entwicklungsprozesse in der Organisation.

---

<sup>12</sup> Porter, L. W., Lawler III, E. E., Hackman, J. R.: Behavior in organizations, New York etc. 1975, nach Staehle, W. H.: a.a.O., S. 415



Eine Möglichkeit der Zuordnung unternimmt Staehle. Er unterscheidet rein zeitlich in traditionelle und moderne Ansätze der Managementforschung und ordnet die diversen organisationstheoretischen Ansätze danach zu.

Aber Staehle weist auch hin auf Scott, der die organisationstheoretischen Ansätze gliedert in sozialpsychologische, strukturalistische und ökologische Ansätze.<sup>13</sup> Weiterhin unterscheidet er nach geschlossenen und offenen System-Modellen. Diese teilt er noch einmal in rationale und natürliche Modelle. Hierbei versteht er unter den rationalen Modellen solche, die relativ präzise Ziele verfolgen und eine hoch formalisierte Struktur aufweisen. Natürliche Modelle sind für Scott nicht gekennzeichnet durch formale Strukturen und Ziele, sondern dieses sind Organisationssysteme, deren Mitglieder ein gemeinsames Interesse am Überleben haben und daher ein geplantes, aber informelles Handeln verabreden.

Remer findet wiederum zeitlich orientiert eine Zuordnung nach klassischen, neoklassischen und modernen Ansätzen, wobei er immer eine Entsprechung in den gesellschaftlichen und ökonomischen Bedingungen der jeweiligen Epoche sieht.<sup>14</sup>

In einer Matrix (s.u.) werden die unterschiedlichen Klassifikationsansätze zusammenfassend und ohne Wertung dargestellt.

---

<sup>13</sup> Scott, W. G.: Grundlagen der Organisationstheorie, Frankfurt/M./New York 1986, nach Staehle, W. H.: a.a.O., S. 158-160

<sup>14</sup> Remer, A.: Organisationslehre, Berlin/New York 1989, S. 91ff

<b>Vergleich von Gliederungsansätzen der Organisationstheorien</b>				
<b>Gliederung durch Autoren</b>	Kieser/Kubicek	Staehele	Remer	Scott
<b>Organisationstheorien</b>				
Bürokratie-Ansatz	Organisation als Herrschaftsform	Traditioneller Ansatz	Klassisches Organisationskonzept	rationale Modelle Typ I strukturalistisch
Taylorismus	Organisation als Herrschaftsform	Traditioneller Ansatz	Klassisches Organisationskonzept	rationale Modelle Typ I, sozial-psychologisch
Betriebswirtschaftliche Organisationslehre	Organisation als Aufgabenerfüllungssystem		Klassisches Organisationskonzept	rationale Modelle Typ I strukturalistisch
Human-Relations-Ansatz	Organisation als Interaktions- und Verhaltenssystem	Traditioneller Ansatz	Neoklassisches Organisationskonzept	natürliche Modell Typ II, sozial-psychologisch
Ansatz verhaltenswissenschaftlicher Entscheidungstheorie	Organisation als Entscheidungssystem	Moderner Ansatz	Neoklassisches Organisationskonzept	natürliche Modell Typ IV, sozial-psychologisch
Systemtheoretische Ansätze	Kein inhaltliches Verständnis von Organisation	Moderner Ansatz	?	?
Der Situative Ansatz	Vergleichende Organisationsforschung	Moderner Ansatz	Modernes Organisationskonzept	rationale Modelle Typ III strukturalistisch
Institutionsökonomische Theorie				
Institutionalistische Ansatz		Aktuelle Managementforschung		natürliche Modelle Typ IV, ökologisch
Interpretative Ansatz		Aktuelle Managementforschung		
Strukturationstheorie		Aktuelle Managementforschung		

*Schaubild II.1: Vergleich der Organisationstheorien*

Für die Reihenfolge der Darstellung in dieser Arbeit wurde eine zeithistorisch-inhaltliche Abfolge gewählt, die sowohl das historische Aufeinanderfolgen der Arbeiten als auch inhaltliche Aspekte berücksichtigt.

### 2.1.2.1 Der Bürokratieansatz von Max Weber

Zielsetzung der „verstehenden Soziologie“ von Weber (1864 – 1920) war es, durch die Beschreibung von extremen Typen ein Instrumentarium zum besseren Verständnis der Realität zu entwerfen.<sup>15</sup> Die von ihm entwickelte Organisationstheorie sollte für alle Formen der Organisation eine Verstärkung der Rationalität durch die Einführung einer bürokratischen Ordnung ermöglichen. Bürokratie ist ein Mittel der legalen Herrschaft, die für Weber erhebliche Vorteile gegenüber den Formen der charismatischen und traditionellen Herrschaftsformen hat. Komplexere Herrschaftssysteme benötigen ein bürokratisches Ordnungssystem, das eine Abstufung der Herrschaft und ihre Legitimation mit Weisung und Gehorsam über mehrere Stufen regelt. So kann über eine vertikale Herrschaftsdifferenzierung eine kontrollierte Erweiterung der Kapazität von rationaler Macht ausgeübt werden.<sup>16</sup> Weitere Merkmale der bürokratischen Ordnung sind grundlegende Weisungs- und Gehorsamsbeziehungen und eine personenungebundene Definition von Stellen aus ihrem Zweck heraus.<sup>17</sup> Die strikte horizontale und vertikale Abgrenzung der sachlichen Zuständigkeiten zeichnet den Aufbau der Bürokratie aus. Es herrschen also feste Strukturen und kontinuierliche Regeln und der sog. Dienstweg bestimmt, welche Stelle mit welcher kommunizieren darf. Die Aufgabenerfüllung basiert auf Schriftstücken. In diesen Akten werden Vorgaben, Vorgehen und Entscheidungen lückenlos dokumentiert. Die hier skizzierte Ordnung hat das Ziel, „den Schwächen der alten Feudalverwaltung entgegenzutreten.“<sup>18</sup> Gegenüber der individualistischen, häufig diktatorischen Herrschaftsform der früheren Jahrhunderte, erscheint die von Weber entworfene, unpersönliche Bürokratie geradezu als berechenbare Ideallösung. Der Sieg der Rationalität über die Willkür scheint in Webers Ansatz erreicht zu sein.

---

<sup>15</sup> Kieser A., Kubicek, H.: a.a.O., S. 37

<sup>16</sup> Remer, A.: a.a.O., S. 102

<sup>17</sup> Weber, M.: Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen 1976, Bd. II S. 551ff, nach Remer, A.: a.a.O., S. 102

<sup>18</sup> Geißler, H.: Organisationspädagogik: Umriss einer neuen Herausforderung, München 2000, S. 29

Die Kritiker setzen an dem Aspekt an, dass die Struktureigenschaften der Organisation bei Weber nicht als Variablen beschrieben sind, sondern als Konstanten und sich somit einer weiteren Entwicklung entziehen.<sup>19</sup>

Bedürfnisse der Organisationsmitglieder treten vollständig und gewollt hinter die Regelungen der bürokratischen Ordnung zurück und lassen keinen Spielraum für die Entwicklung der Individuen und der Organisation.

Diese Starrheit der Bürokratie kann bei einer notwendigen Anpassung an die Umwelt für die Organisation zu einem Problem werden, das nicht aus der Struktur heraus zu lösen ist.

Das Bürokratiemodell von Weber gilt als ein Ergebnis der klassischen Organisationsforschung, die mit ihren Organisationskonzepten bei der Legalität (Weber) und der Technizität (Taylor) ansetzt.<sup>20</sup>

### 2.1.2.2 Der Ansatz des Taylorismus (scientific management)

Das Konzept der wissenschaftlichen Betriebsführung, des scientific managements, wurde von Taylor (1856-1915) entwickelt und ist ausgerichtet auf die Entwicklung effektiver Arbeitsabläufe und Arbeitsregeln.<sup>21</sup> Im Gegensatz zu Weber entstanden die Ansätze von Taylor vor dem Hintergrund der industriellen Produktion und waren durch die intensive Untersuchung der Arbeitsabläufe darauf ausgerichtet, den optimalen Weg der Gestaltung der Arbeitsprozesse durch Rationalisierung zu erreichen. Taylor stellt aber in den Vordergrund, dass der beste Weg zur Arbeitsoptimierung nur durch eine gemeinsame Suche nach Erkenntnissen in der Arbeitspraxis zu finden sei. Er setzt sich damit von den theoretischen Überlegungen Webers für die Praxis ab und betont die Bedeutung der Praxisforschung (z.B. durch Zeitmessung der Arbeitsschritte).<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> Kieser A., Kubicek, H.: a.a.O., S. 37

<sup>20</sup> Remer, A.: a.a.O., S. 99

<sup>21</sup> vgl. Kieser A., Kubicek, H.: a.a. O. und Remer, A.: a.a.O.

<sup>22</sup> vgl. Taylor, F.W.: Die Grundsätze der wissenschaftlichen Betriebsführung, Berlin und München 1917, nach Remer, A.: a.a.O., S. 100

Während Kieser/Kubicek einen direkten Zusammenhang zur Betriebswirtschaftlichen Organisationslehre ziehen (s. 2.1.2.3), soll hier zunächst auf Grund seiner Bedeutung auf die Grundelemente des Taylorismus kurz eingegangen werden.

Bekanntermaßen entwickelte Taylor den Vorschlag, zur Optimierung der Organisationsergebnisse eine eindeutige Trennung von Kopf- und Handarbeit einzuführen. Diese Arbeitsteilung sollte zum effektiven Einsatz der jeweiligen Mitarbeiter führen, indem sie ihren gegebenen Fähigkeiten nach eingesetzt wurden. Hierfür wurde von ihm eine systematische Analyse der Qualifikationen und Fähigkeiten der Arbeiter vorgeschlagen, die zum geeigneten Arbeitsplatz im Betrieb für jeden Mitarbeiter führen soll. Die verpflichtende Einführung von Leistungsvorgaben mit entsprechendem Leistungslohnprinzip sowie Abzügen bei Untererfüllung des Leistungssolls sind ein weiterer Eckpfeiler des Taylorismus. Dabei wurde von ihm nicht übersehen, dass für die Arbeiter der Anreiz über diese Art der Entlohnung attraktiv genug sein musste, um ihre Leistung im vollem Umfang zu erbringen. Der Gewinn der Organisation muß also groß genug sein, um eine gerechte Verteilung zu gewährleisten und einen Ausgleich zwischen Besitzern und Management sowie den Arbeitern zu ermöglichen, so die Vorstellung des scientific managements von Taylor.

Einer der Schüler von Taylor, Gilbreth, führte die Arbeiten mit dem Schwerpunkt der Untersuchung von Bewegungsstudien von Arbeitsabläufen fort, um so alles überflüssige und ineffektive im Verhalten der Arbeiter und in den Arbeitsprozessen herauszufiltern.<sup>23</sup> In diesem Vorgehen des „industrial engineerings“ liegen die Grundlagen für die späteren REFA-Studien, die noch heute in den Betrieben eine wesentliche Rolle spielen.

Später fand nach den Erkenntnissen, die zunächst in der Produktion gewonnen worden waren, auch eine Übertragung auf den Verwaltungs- und Dienstleistungsbereich statt.

---

<sup>23</sup> Staehle, W. H.: a.a.O., S. 24

### 2.1.2.3 Betriebswirtschaftliche Organisationslehre

In Weiterführung des Taylorismus entwickeln Autoren der neueren Organisationslehren wie Kosiol u.a. unterschiedliche Gestaltungsprinzipien für einzelne Organisationsprobleme.<sup>24</sup> In Weiterführung der Begrifflichkeit der bürokratischen Organisationsforschung bei Weber bezeichnet Remer diese Überlegungen von Fayol (s.u.) und Kosiol als administrative Organisationsforschung, da er hier eine Verbindung in arbeits- und herrschaftsorganisatorischen Fragen zwischen dem Bürokratieansatz von Weber und dem Taylorismus sieht.<sup>25</sup>

Im Kern geht es um die Gestaltung von Organisationsstrukturen nach Zweckmäßigkeit (Technizität) und ökonomischer Effizienz (Ökonomität). Auch Etzioni beschreibt zweckmäßige Organisationskonzepte, die darüber hinaus die Betonung auf die Legalität gemäß Weber und die Loyalität der Mitarbeiter setzen.<sup>26</sup>

Kieser/Kubicek fassen diese Ansätze der Managementlehre und der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre zusammen als die Organisationslehre. Dieser Begriff soll im weiteren auch hier Verwendung finden.

Dem Gedanken der Arbeitsteilung folgend werden das Verrichtungsprinzip und das Objektprinzip von Aufgaben im Sinne der Organisationslehre als elementar angesehen. Das Verrichtungsprinzip führt zur Zusammenlegung gleichartiger Arbeiten in einer Abteilung (z.B. der Lackiererei), während das Objektprinzip die Zusammenfassung von verschiedenartigen Tätigkeiten, die alle in der Zuordnung für ein bestimmtes Objekt, z. B. ein Verkaufsgebiet, ausgeführt werden, vorsieht.

Fragen der Entscheidungsfindung in einem zentralen System oder als dezentrale Lösung, sowie die Strukturierungsfragen im Einlinien- oder Mehrliniensystem werden nach dem Ansatz der Organisationslehre in einem mechanisch-hierarchischen Zusammen-

---

<sup>24</sup> vgl. Kosiol, E.: Organisation als Unternehmung, Wiesbaden 1976

<sup>25</sup> vgl. Remer, A.: a.a.O.

<sup>26</sup> vgl. Etzioni, A.: Soziologie der Organisation, München 1973

hang gesehen und sollen mit der Rationalität des Zweck-Mittel-Zusammenhangs gelöst werden.<sup>27</sup>

Weitere Kernbegriffe dieses Ansatzes sind Autorität, Verantwortlichkeit und Disziplin, die in einer stark strukturierten und zentralisierten Organisation die Ordnung sichern müssen.

Ausdruck dieser Vorgehensweise ist der Strukturisierungsansatz mit Hilfe der Aufbau- und Ablauforganisation (s. 2.2.1.1) in der betriebswirtschaftlich gedachten Organisation. Später werden im Rahmen der Organisationslehre weitere Elemente wie das Prinzip der optimalen Kontrollspanne, das Prinzip der Führung in Ausnahmefällen (management by exceptions) und das Prinzip der Stab-Linien-Organisation (s. 2.2.1.3) von anderen Autoren hinzugefügt.<sup>28</sup>

Organisation selber ist dann allein „Struktur, Regelwerk, Gefüge“.<sup>29</sup> Die Organisation soll als effizientes System funktional der Aufgabenerfüllung dienen.

Das Individuum als Mitglied der Organisation wird in diesem Ansatz weder als Einflußfaktor noch als handelndes Subjekt gesehen. Hier setzt die Kritik an der klassischen Organisationslehre an und führt aus, dass dieser Weg zu einer Vielzahl von Organisationsregeln, -prinzipien, und -grundsätzen führt, aber das auch die Gefahr entsteht, dass die Komplexität zu Widersprüchen und Vernachlässigung der gesamtorganisatorischen Lösung und Effizienz führen kann.<sup>30</sup>

Der Ansatz der Organisationslehre wird aber weiter unten durchaus noch eine Rolle spielen, da seine Strukturierungsansätze für die heutige Realität von Organisationen erhebliche Bedeutung hat.

---

<sup>27</sup> Fayol, H.: Allgemeine und industrielle Verwaltung, München und Berlin 1929, nach Kieser A., Kubicek, H.: a.a.O.

<sup>28</sup> vgl. Staehle, W. H.: a.a.O.

<sup>29</sup> Steinbuch, Pitter A.: a.a.O., S. 17

<sup>30</sup> vgl. Kieser A., Kubicek, H.: a.a.O. und Remer, A.: a.a.O., S. 107ff

#### 2.1.2.4 Der Human-Relations-Ansatz

Leistung und Zufriedenheit – eine Begriffsverbindung, die in Form der neoklassischen Organisationslehre (nach Remer) das Sozialgefüge in den Vordergrund der Betrachtungen stellt und die „human relations“ als wichtigen Bedingungsfaktor für eine Organisation betrachtet. Als Ausgangspunkt dieser Überlegungen wird, trotz anderer paralleler Projekte, auf die Erfahrungen aus den Hawthorne-Werken hingewiesen, die die Einflussgröße der Motivation und Zufriedenheit von Arbeitern belegen konnte.<sup>31</sup> In einem Projekt (1924 – 1927), das Effekte für den Arbeitsprozess durch u.a. die Verbesserung der Beleuchtung am Arbeitsplatz messen sollte, wurden ganz wesentliche Nebeneffekte festgestellt. Es zeigten sich in der experimentellen Anordnung von zwei unterschiedlichen Arbeiterinnengruppen nicht erwartete Entwicklungen. In einer Gruppe wurden die Arbeitsbedingungen verändert und verbessert, um mehr Leistung zu erzielen; in der zweiten Gruppe blieb alles unverändert. Nach einiger Zeit stellten die Forscher fest, dass aber in beiden Gruppen die Leistung gestiegen war. Durch die soziale Aufmerksamkeit der Forscher, durch vermehrte Kontakte zu ihnen und das Entstehen informeller Gruppen unter den Beschäftigten, so die Interpretation, entstand bei den Arbeiterinnen wieder mehr Interesse und Spaß an der Arbeit und damit ein verbessertes Arbeitsergebnis in beiden Gruppen.<sup>32</sup>

Weitere Untersuchungen werden in den folgenden Jahren durchgeführt und führen zu ähnlichen Ergebnissen: optimale Organisation und Führung funktionieren nicht, ohne Beachtung der sozialen Komponente im Betrieb. Staehle spricht hier unter dem Begriff der „human relations“ von den sozialpsychologischen und soziologischen Ansätzen.<sup>33</sup> Grundlegend stellt sich also in der Weiterentwicklung des Taylorismus die Frage, „wie unter prinzipieller Beibehaltung klassischer Herrschaftsorganisation die Arbeit

---

<sup>31</sup> vgl. Roethlisberger, F.J., Dickson, W.J.: Management and the Worker, Hollywood, Ill. 1939

<sup>32</sup> Geißler, H.: a.a.O., S. 32

<sup>33</sup> Staehle, W. H.: a.a.O., S. 33ff



so gestaltet werden konnte, dass sie den menschlichen Antriebsvoraussetzungen möglichst gut entspricht.“<sup>34</sup> Die Auswirkungen von Motivation und Emotionen auf die Arbeitsleistung und die Loyalität des Arbeiters zum Betrieb wurden in der Human-Relations-Bewegung zum zentralen Thema. Identifikation mit dem Betrieb und der Arbeit und höhere Leistung können erreicht werden, wenn die Vorgesetzten sich eines non-direktiven Führungsstils bedienen. Das war das Ergebnis, das von Mayo, Leiter der wissenschaftlichen Begleitung der Hawthorne-Experimente und gleichzeitig Professor für Psychologie an der Harvard Universität, festgestellt wurde. Zugewandte Mitarbeitergespräche statt autoritärem Befehlston führen zu einer erheblichen Motivationssteigerung der Arbeiter und dieses neue Führungsverhalten sollte nun in Trainings erlernt werden.

Kieser/Kubicek sehen ab den 50er Jahren eine Weiterentwicklung dieser Denkrichtung zu den motivationstheoretischen Ansätzen von Argyris (1957) und anderen Autoren. Die Entstehung der Organisationsentwicklung beruht auf den vorliegenden Erkenntnissen dieser Bewegung (s. 2.3).

In Bezug auf die motivationstheoretischen Ansatzpunkte der Denkrichtung liegen eine erhebliche Anzahl von analytischen Untersuchungen seit den 20er Jahren vor. Vernachlässigt werden dafür organisationsstrukturelle Untersuchungen und die Analyse des Zusammenwirkens von Individuum und Struktur. Dieses hat sich erst mit den Überlegungen zur Humanisierung des Arbeitslebens geändert.<sup>35</sup>

Diese Bestrebungen in Projekten zur „Humanisierung der Arbeitswelt“ (s. 2.3.1.3) in den 70er Jahren, die auf der Human-Relations-Bewegung aufbauen, haben erheblichen Einfluss auf die Arbeitswelt sowohl in den USA und Europa. In diesen Jahren waren die hauptsächlichen Ansätze die Forderungen nach mehr Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten, sowie mehr Verantwortung und Abwechslung bei der Arbeit. Der Abbau unnötiger Hierarchien und die

---

<sup>34</sup> Remer, A.: a.a.O., S. 124

<sup>35</sup> vgl. Kieser A., Kubicek, H.: a.a.O.

Einführung von „job rotation“ gegenüber der althergebrachten Arbeitsteilung werden als sinnvoll für Betrieb und Arbeitnehmer angesehen.<sup>36</sup>

Während also die Organisationslehre die Struktur in den Vordergrund der Betrachtung stellt, wird im Human-Relations-Ansatz das Individuum und die Gruppe im Arbeitsprozess in den Mittelpunkt gestellt. Herrschafts- und Konfliktbeziehungen und gesellschaftliche Bedingungen bleiben außen vor. Damit sieht Staehle eine Tendenz zur „Psychologisierung der Arbeitswelt“ und kritisiert außerdem mangelnde wissenschaftliche Sorgfalt bei den angesetzten Untersuchungen.<sup>37</sup>

Insgesamt lässt sich aber zu dem Human-Relations-Ansatz feststellen, dass er in erheblichem Maße dazu beigetragen hat, die tayloristische Gestaltung der Arbeitswelt zu hinterfragen und Ansätze der Weiterentwicklung im Interesse von Unternehmen und Arbeitnehmern zu finden.

### 2.1.2.5 Der Ansatz der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie

Entscheidungsverhalten der Organisationsmitglieder als organisationales Verhalten steht im Mittelpunkt dieses Ansatzes. Also, nicht das persönliche Verhalten des Individuums, sondern dessen Verhalten unter der Bedingung der Organisation wird betrachtet.

Organisation wird verstanden als ein System von bewusst koordinierten Handlungen oder Kräften von zwei oder mehreren Personen, so 1938 Barnard, der Gründer dieser Denkrichtung.<sup>38</sup> Das System operationalisiert das typische Verhalten der Mitglieder in

---

<sup>36</sup> vgl. Kieser A.: Organisationstheorien, 4. Aufl. Stuttgart/Berlin/New York 2001

<sup>37</sup> Staehle, W. H.: a.a.O., S. 35

<sup>38</sup> vgl. Barnard, Ch.: Die Führung großer Organisationen, Essen 1970

einer Organisation und transferiert es in Stabilität und permanente Regeln unter rationalen Gesichtspunkten.

Wie später Simon und andere Autoren darlegen, gibt es für das Organisationsmitglied in entwickelten Organisationsstrukturen die Frage des Entscheidungsverhaltens.<sup>39</sup>

Zwei Aspekte stehen nach dieser Sichtweise zur Untersuchung an:

- was ist ein Entscheidungsprozess und in welchen Phasen läuft er ab
- nach welchen Prämissen entscheidet sich das Organisationsmitglied?

Diese Denkrichtung geht nach Maslow davon aus, dass eine Entscheidung für die Organisation nur dann positiv ausfallen wird, wenn dem Organisationsmitglied ausreichend immaterielle und materielle Anreize gesetzt werden.<sup>40</sup> Die Bilanz des Gebens und Nehmens muss ausgeglichen sein, um die Loyalität des Arbeitnehmers zu erhalten und seine Entscheidung für das Unternehmen zu fällen. Gleichzeitig muss natürlich die entsprechende Leistung erbracht werden, damit die Organisation in ihrer Funktion überlebensfähig ist und fortgeführt werden kann. Jede Organisation bedarf einer Struktur und einer Ordnung, um in diesem Rahmen die entsprechenden Tauschgeschäfte und ubiquitären Verhandlungen führen zu können.

Die Ordnung reduziert Unsicherheit und Komplexität, denn nicht jedes Organisationsmitglied hat für sein Entscheidungsverhalten alle Informationen im Rahmen der Gesamtorganisation. Die beschränkte Rationalität der Individuen muss durch die Systemrationalität ergänzt werden. Wichtigste Faktoren zur Sicherung der Kontinuität der Organisation sind daher nach Kieser<sup>41</sup>:

- Herrschaft und Indoktrination
- Arbeitsteilung

---

<sup>39</sup> Remer, A.: a.a.O., S. 136

<sup>40</sup> vgl. Maslow, A. H.: Motivation und Persönlichkeit, Olten/Freiburg 1977

<sup>41</sup> vgl. Kieser A.: a.a.O.

- Formalisierte Kommunikation
- Standardisierte Verfahren.

Grundsätzlich spielt im Zusammenhang der Entscheidungsfindung die Frage nach den Bedürfnissen der Organisationsmitglieder eine große Rolle. Maslows motivationspsychologisches Konzept der „Hierarchie der Bedürfnisse“ hat bis heute einen erheblichen Stellenwert. Später entwickeln Herzberg u.a. die Zwei-Faktoren-Theorie, der „Satisfaktoren“ und „Dissatisfaktoren“, die darauf hinweisen, dass Motivation nicht ein stabiler Zustand ist, sondern dass es sich hier um einen dynamischen Prozess handelt.<sup>42</sup>

Aussagen der verhaltensorientierten Entscheidungstheorie seien selten empirisch fundiert, so Kieser/Kubicek.<sup>43</sup> Weiter kritisieren sie, dass Strukturen der Organisation im Verhältnis zu dem Verhalten der Organisationsmitglieder zu wenig berücksichtigt werden und damit kein brauchbares Gesamtbild der Organisationsstruktur möglich wird.

Staehle gibt aber zu bedenken, dass diese sozio-technischen Konzepte bei der Humanisierung und Demokratisierung der Arbeitswelt in den 60er und 70er Jahren eine erhebliche Bedeutung und Umsetzungsrelevanz gewonnen haben.<sup>44</sup>

### 2.1.2.6 Systemtheoretische Ansätze

Aufbauend auf Erkenntnissen der Naturwissenschaften entwickelte sich eine Vielzahl von Ansätzen, die die Kybernetik und die Evolutionstheorie als Grundlage wählten. Eine Richtung von Autoren entwickelte mechanistische Input-Output-Modelle, die in Übertragung von Steuerungs- und Regelungsgesetzen der Kybernetik auch auf soziale Systeme, Erklärungs- und Handlungsansätze für das Management von Organisationen liefern sollten. Andere

---

<sup>42</sup> Remer, A.: a.a.O., S. 129ff

<sup>43</sup> Kieser A., Kubicek, H.: a.a.O., S.42f

<sup>44</sup> Staehle, W. H.: a.a.O., S. 39

Autoren sahen in der Übertragung von Evolutionssystemen auf die Organisationswirklichkeit neue Erkenntnisansätze.

Das Überleben der Organisation in ihrer Umwelt hängt danach von organisationalem Wissen und Kompetenzen ab, deren Eignung sich evolutionsartig erst im Nachhinein bestimmen lassen. Die Bedingungen der Umwelt und die Anpassungsstrategien der Organisation werden zum entscheidenden Faktor für das Überleben.

Formen des kausalen Denkens in linearen Ursache-Wirkungsketten verbieten sich, vielmehr ist komplexes systemisches Denken gefragt. Die wechselseitige Abhängigkeit zwischen Systemteilen sowie zwischen Teilen und dem Gesamtsystem und darüber hinaus zwischen dem Gesamtsystem und der Umwelt muss analysiert und gestaltet werden.

In der Unterscheidung zu den rein naturwissenschaftlichen Ansätzen spricht Staehle hier von den sozialwissenschaftlichen Modellen der Systemtheorie, die die Organisation als soziales System analysieren. Die Weiterentwicklung von evolutionstheoretischen Ansätzen zu einem systemtheoretischen Ansatz gelingt Luhmann, der die Sicherung der Identität durch das System mittels einer Grenzziehung zwischen Innen/Außen betont: es muss hiernach zu einer Reduktion der Komplexität für die Organisation kommen, um handlungs- und leistungsfähig zu sein.<sup>45</sup> Reduktionsstrategien sind hiernach:

- die Subjektivierung (Substitution der objektiven Situation durch eine subjektive)
- die Institutionalisierung (Reduktion der Vielzahl von Verhaltensweisen, Generalisierung der Verhaltenserwartung in der Organisation)
- die Umweltdifferenzierung (Bildung von Subumwelten als Voraussetzung der Spezialisierung und Stabilisierung des Systems)
- die Innendifferenzierung (Bildung von Subsystemen zur Spezialisierung sowie zur Steigerung der Lern- und Anpassungsfähigkeit)

---

<sup>45</sup> vgl. Luhmann, H.: Soziale Systeme – Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt/M. 1984

- die Flexibilisierung der Systemstruktur (Voraussetzung, um auf Umweltkomplexität und -veränderungen reagieren zu können).<sup>46</sup>

Der Organisation als System wird in neueren Arbeiten so definiert, dass sie in der Lage ist, nicht nur in Reaktion auf die Umwelt, wie in der klassischen Denkweise, sondern auch durch Interaktion innerhalb des Systems, Strukturen und Sinn zu produzieren.

Diese Selbstreferenz des Systems im theoretischen Modell ist aber in der Vergangenheit selten empirisch untersucht worden und muss für die Zukunft durch entsprechende Untersuchungen belegt werden.

Probleme der formalen Strukturen der Organisation werden von den Überlegungen Luhmanns nicht angesprochen, so die Kritik von Kieser/Kubicek, und helfen somit wenig bei der Untersuchung und Analyse der Organisationswirklichkeit.<sup>47</sup>

### 2.1.2.7 Der Situative Ansatz (Kontingenzansatz)

Empfehlungen für das Management und die Organisation zu entwickeln, die der jeweiligen Situation angemessen sind, ist das Ziel des Situativen Ansatzes. Der Gedanke entstand aus der Erkenntnis, dass in einer Organisation sowohl gleichförmige Aufgaben nach dem Bürokratie-Modell von Weber zu gestalten sein können, wie auch ungleichförmige Aufgaben auf dem Wege des Human-Relations-Ansatzes gelöst werden können. Das also ausschlaggebend für die Struktur der Organisation die jeweilige Situation sein müsste. Diese situative Denkweise entwickelte sich in den 50er Jahren durch Forschungsvorhaben in den USA. Einflussfaktoren, wie die Organisationsgröße (durch Caplow u.a.) und die Umwelt (Lawrence/Lorsch u.a.) und auch die Entwicklung der Fertigungstechnologie wurden identifiziert.<sup>48</sup> Letztlich bedeuteten

---

<sup>46</sup> Luhmann, H.: Zweckbegriff und Systemrationalität, Tübingen 1968, S. 125

<sup>47</sup> Kieser A., Kubicek, H.: a.a.O., S. 46

<sup>48</sup> Kieser A., Kubicek, H.: a.a.O., S. 50

diese Erkenntnisse eine Abkehr von der Ideologie, des „besten Weges“ für eine Organisation. Kieser/Kubicek sehen das Hauptziel des situativen Ansatzes darin, dass Unterschiede zwischen den formalen Strukturen verschiedener Organisationen durch Unterschiede ihrer Situation zu erklären sein müssen. Aus diesen Erklärungen sollten dann Orientierungshilfen für die praktische Organisationsgestaltung zu gewinnen sein. Mittel zur Entwicklung von Handlungsanleitungen wurden durch breit angelegte empirische Untersuchungen gewonnen, deren Ergebnisse den Kontext und die Struktur der Organisation abbilden sollten. Somit sollten Gesetzmäßigkeiten aufgedeckt werden, wie die Organisation in der jeweiligen Situation ihre optimale Handlungsstrategie ableiten kann.

Staehle, auf den die Übersetzung der englischen Begriffe „situational approach“ und auch „contingency approach“ in den deutschen Begriff „Situativer Ansatz“ 1973 zurückzuführen ist, unterscheidet dabei die „Klassisch situativen Ansätzen“ und „Verhaltenswissenschaftlich situative Ansätze“.<sup>49</sup>

Die klassischen Ansätze vertreten dabei eine deterministische, quasi-mechanistische Sichtweise des Zusammenhangs von Umweltsituation und Organisation und deren Mitgliedern. In der Tradition des Taylorismus wird in dieser Ausprägung des Situativen Ansatzes die Meinung vertreten, dass es nur eine situationsgerechte Gestaltungsmöglichkeit gibt, um Umweltsituation, Organisationsstruktur und das Verhalten der Organisationsmitglieder in optimale Übereinstimmung zu bringen (engl.: to fit). Management wird dabei zu einem Anpassungshandeln, um die Effizienz der Organisation herbeizuführen: „wenn....., dann.....-Formeln“ sind die beherrschenden Ergebnisse dieser Untersuchungsansätze.

Der „Verhaltenswissenschaftlich situative Ansatz“ führt in die „wenn..., dann ... -Formel“ den Handlungsspielraum des Managers ein. Modelle der Wahl der Handlungsalternativen sind danach nicht mechanistisch, sondern interaktiv zu verstehen.

---

<sup>49</sup> Staehle, W. H.: a.a.O., S. 48

Die Darlegungen im Rahmen der Entscheidungsprozessanalyse von Schreyögg führen zu den Überlegungen, welche Rolle gesellschaftliche Zwänge und individuelle Handlungsmuster der Organisationsmitglieder bei Handlungen in der Organisation bekommen.<sup>50</sup>

In der Kritik des Situativen Ansatzes unterscheiden Kieser/Kubicek zwischen Detailkritik und Fundamentalkritik.<sup>51</sup> Einerseits werden Untersuchungsmethoden kritisiert und im Detail Annahmen, Verfahren und Auswertungen bemängelt. Andererseits stellt die inhaltlich-fundamentale Kritik fest, dass u.a. die Machtverteilung zwischen den Organisationsmitgliedern vernachlässigt wird und auch die ökonomischen Wettbewerbsbedingungen, die einen Anpassungsdruck auf die Organisation ausüben, keine Berücksichtigung finden.

### 2.1.2.8 Die institutionenökonomische Theorie der Organisation

Beschrieben wird hier in der ersten Stufe eine Theorie der Verfügungsrechte, die durch Ordnung, Tausch und Kampf geprägt ist. Jede Organisation will ihren Nutzen mehrern und dafür über attraktive Ressourcen verfügen. Die Ordnung muss durch die Vergabe von Rechten die Nutzung der Ressourcen regeln. Der Erwerb der Rechte ist mit Kosten verbunden, so dass das Element des Tausches eingeführt wird.<sup>52</sup>

Auf der zweiten Stufe existiert die Agenturtheorie, welche die Organisation im Netzwerk von Tauschverträgen zwischen Auftraggebern (Prinzipal) und Auftragnehmern (Agent) sieht. Diese Verbindungen existieren innerorganisatorisch in der Ausprägung durch den Arbeitgeber und den Arbeitnehmer, sowie über die Organisation hinaus auf der Ebene Kunde und Lieferant. Unterschiedliche Informationsquellen und Veränderungen in den Rah-

---

<sup>50</sup> Schreyögg, G.: Umwelt, Technologie und Organisationsstruktur: Eine Analyse des kontingenztheoretischen Ansatzes, Bern/Stuttgart 1978

<sup>51</sup> Kieser A., Kubicek, H.: a.a.O., S. 410ff

<sup>52</sup> Geißler, H.: a.a.O., S. 37



menbedingungen führen zusammen mit Egoismus zu einem Kampf, u.U. mit List und Betrug.

Aus dieser Lage heraus wird deutlich, dass für die Organisation durch Aufwendungen für die Informationsgewinnung und für die Einigungskosten ein erheblicher Kostenanteil erwächst. So entstehen der Organisation neben den Produktionskosten weitere Kosten, die auf der dritten Stufe durch die Transaktionskostentheorie beschrieben werden.<sup>53</sup> Die Kosten werden dabei verursacht

- durch das Ausmaß bürokratischer Steuerung und Kontrolle,
- durch die Sicherstellung der Anpassungsfähigkeit der institutionellen Arrangements
- und dadurch, dass für den Tausch attraktive Anreize geschaffen werden müssen.

In dieser Situation, geprägt durch Ordnung, Tausch und Kampf, suchen Menschen durch die Vertragsgestaltung einer Organisation ihre Aktivitäten zu koordinieren.

### 2.1.2.9 Institutionalistische Ansätze

Neben Tausch und Kampf spielen in dieser Denkrichtung auch die gesellschaftlichen Werte und Ideale für die Organisation eine erhebliche Rolle. Nicht nur die vorherrschenden Marktmechanismen bestimmen nach dieser Theorie die Organisation, sondern auch die Legitimität, welche die Gesellschaft ihr zuspricht. Das Verhältnis von Organisation und Umwelt wird hier, wie in den systemtheoretischen und situativen Ansätzen, betrachtet.<sup>54</sup> In der Umwelt der Organisation existieren Vorstellungen und Werte über das Handeln von Individuen und Gruppen. Diese Haltungen werden zu gesellschaftlichen Selbstverständlichkeiten, zu objektiven Normen, die sich institutionalisieren. Diese Institutionalisierung bringt es mit sich, dass die Gesellschaft Vorstellungen entwickelt, wie eine Organisation strukturiert und ausgerichtet sein sollte. Diese

---

<sup>53</sup> Kieser A.: a.a.O., S. 196 ff

<sup>54</sup> Geißler, H.: a.a.O., S. 40

Entwicklung wirkt sich auf den Handlungsspielraum der Manager in einer Organisation aus. Um die Trends und vorherrschenden Normierungen zu ermitteln, bedarf es keiner großen Meinungsumfragen in der Gesellschaft. Vielmehr tragen die Organisationsmitglieder diese Normen in sich und transportieren sie von der Gesellschaft in die Organisation. Situative Entscheidungen sind somit immer auch von der institutionellen Umwelt geprägt.

Damit wird auch der institutionenökonomische Ansatz weiterentwickelt, denn nicht nur der Markt und der Tausch ist für die Organisation wirtschaftlich überlebenswichtig, sondern auch die Beachtung gesellschaftlicher Legitimitätsvorstellungen.

Kritiker dieses Ansatzes weisen darauf hin, dass Organisationen in ihrer Größe und Vielzahl die gesellschaftliche Wirklichkeit und Institutionalisierung von Einstellungen und Normen ganz wesentlich mit prägen. Damit würden die Organisationen quasi selbst die gesellschaftliche Legitimität in sich entwickeln, die sie von außen definieren und begrenzen müsste.

### 2.1.2.10 Interpretative Ansätze

Nach Geißler wird in diesem Ansatz, im Gegensatz zum Institutionalistischen Ansatz, stärker auf das Subjekt und seine interpersonelle Kommunikation abgehoben. Kommunikation wird demnach unter dem Aspekt der Sinnkonstitution gesehen und nicht unter dem Aspekt des Tausches wie in dem verhaltenswissenschaftlichen Ansatz.<sup>55</sup>

Auch wird bei diesem Ansatz die Komponente der gemeinsamen Erkenntnissuche durch das Organisationslernen in den Mittelpunkt gestellt. Hier setzt für Geißler die Möglichkeit ein, den Lernbegriff, der sich bisher nur auf das Individuum bezog, auf die Organisation insgesamt zu übertragen und damit die Grundlagen für die Organisationspädagogik zu legen. Nach dieser Betrachtung werden Werte

---

<sup>55</sup> Geißler, H.: a.a.O., S. 42

und Ideale der Organisationsmitglieder und die Organisationsstrukturen selbst zu einem Ergebnis einer interpersonellen Kommunikation. Diese Kommunikation wird gespeist durch Lernfähigkeit und Lernmotivation und wird so zu einem Lerndialog. Die soziale Komponente rückt wieder in den Vordergrund, so dass hier Übergänge zum Human-Relations-Ansatz erkennbar werden.

Organisationspädagogik kann sozialtechnisch-methodische und normativ-orientierende Hilfen anbieten bei der Beantwortung der Fragestellung, was eine Organisation sein und können soll.

Die Frage stellt sich allerdings, wie groß der Spielraum für den Lernerfolg in der Organisation sein kann, wenn man nach dem Institutionalistischen Ansatz berücksichtigt, dass die gesellschaftlichen Vorprägungen durch die Organisationsmitglieder in die Organisation quasi als Begrenzungen hinein transportiert werden. Auch die ökonomischen Rahmenbedingungen setzen den Theorien des Organisationslernens enge Grenzen.

### 2.1.2.11 Strukturationstheorie

Diese Theorie betrachtet Handlung und Struktur nicht als Dualismus, sondern als Dualität. Damit wird das Verhältnis von Handeln und Struktur als rekursiver Prozess der Strukturation verstanden und den Akteuren die Möglichkeit unterstellt, immer auch anders handeln zu können. Strukturen schränken einerseits durch Bedeutungszuweisung und -begrenzung, Herrschaft und Rechtfertigung, Handlungsmöglichkeiten ein, andererseits ermöglichen sie Handeln erst in ihrem Regelwerk.<sup>56</sup>

Verschiedene Autoren, wie Ortmann, haben diese Ansätze auch in Deutschland eingeführt und weiterentwickelt.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> Giddens, A.: Die Konstitution der Gesellschaft, Frankfurt a. M./New York 1988

<sup>57</sup> Ortmann, G. et al.: Computer und Macht in Organisationen, Opladen 1990  
und Ortmann, G., Sydow, J., Türk, K.: Organisation als reflexive Strukturation, in Ortmann, G., Sydow, J., Türk, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation, 2. Auflage Opladen 1999

Neuere Überlegungen betonen insbesondere die Prozesshaftigkeit der Strukturation von Handlung und Struktur.<sup>58</sup>

### 2.1.3 Organisationstheorien als Ausgangspunkt von Organisationsveränderungen

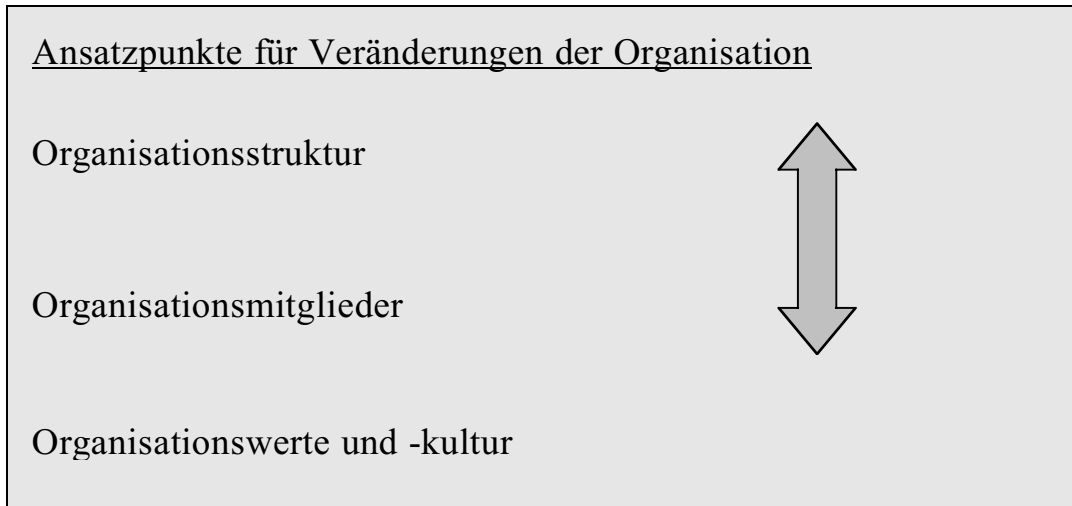
Im Hinblick auf den Wandel von Organisationen in einer Zeit der schnellen Veränderungen und wachsenden Regelverstöße und Risiken, erscheint es sinnvoll, eine Betrachtungsweise von Organisationen und Organisationshandeln zu wählen, die der Sensibilität für gesellschaftliche Rahmenbedingungen, der Flexibilität von Strukturen und der Sozialkompetenz der Organisationsmitglieder einen hohen Stellenwert einräumt.

Die klassischen Organisationstheorien von Weber und Taylor genügen den heutigen Herausforderungen dann allerdings nicht mehr, denn sie setzen für die Veränderung des funktionalen Organisationssystems allein auf den Ansatzpunkt der Organisationsstruktur, ohne die Verhaltensweisen der Mitarbeiter einzubeziehen. Das Individuum muss sich dabei den Veränderungen des Systems anpassen und unterordnen, damit die Funktionalität gesichert ist.

Der Human-Relations-Ansatz dagegen stellt die Beteiligung von Mitarbeitern und Gruppen in den Mittelpunkt seiner Betrachtungen und versucht Arbeitsprozesse in der Organisation als Ergebnis eines Aushandlungsprozesses zwischen Führung und Mitarbeitern zu verstehen. Diese Vorgehensweise verfolgt das Ziel, die größtmögliche Motivation und Leistung der Mitarbeiter durch Beteiligung und Arbeitszufriedenheit sicherzustellen. Hier entwickelt sich der Ansatzpunkt für mögliche Organisationsveränderungen, wenn der Mensch als Organisationsmitglied gesehen und seine motivations-theoretische Steuerung einbezogen wird.

---

<sup>58</sup> Staehle, W. H.: a.a.O., S. 70



*Schaubild II.2: Ansatzpunkte für Veränderungen der Organisation*

Organisatorische Veränderungen bedürfen eines Ansatzpunktes im System der Organisation, das durch Werte und Kultur geprägt ist. Diese Einflüsse werden durch die Organisationsmitglieder aus der Gesellschaft in das System hineinragen und manifestieren sich dann in der Organisation zur internen Kultur. Eine zukunftsorientierte Veränderung und Steuerung der Organisation setzt voraus, dass das System der Organisation verstanden und weiterentwickelt wird, da es Handlungen und Leistung der Organisationsmitglieder systemisch stützt oder behindert. Somit werden in modernen Managementmodellen kultur- und systemtheoretische Sichtweisen integriert, die Interventionen auf personaler Ebene bezüglich der Haltungen und Einstellungen der Organisationsmitglieder mit Entwicklungen des Organisationssystems zu verbinden suchen.

Daher erscheint es notwendig, im Veränderungsprozess eine Fusion zu erzielen zwischen individualistischen Handlungsweisen der Organisationsmitglieder und systembezogenen Anforderungen der Organisation. Mit Hilfe der OE wird versucht, diese Zusammenführung als gesteuerte Interventionsstrategie in einer Organisation zu gestalten (s. 2.3).

Im Hinblick auf die Gestaltung von Veränderungen und Wandel in Organisationen stellt sich Organisationshandeln in der Theorie

zusammenfassend gesehen dar als institutionales Handeln im System, unter Einbezug der Mikropolitik und unter Partizipation der Organisationsmitglieder mit Blick auf eine Weiterentwicklung der Organisationsstrukturen. Ausgerichtet sind die Handlungen auf den Erfolg und Erhalt der Organisation, die eine Berücksichtigung der gesellschaftlichen Umweltentwicklung voraussetzen.

In Bezug auf die weiteren Erörterungen und auf die Fallstudien in der Untersuchung in Kapitel 7 stellt sich nach der Auseinandersetzung mit der Theorie von Organisationen die Frage, inwieweit die Modelle des Organisationshandelns der Gestaltung und Entwicklung der Organisation durch Führungskräfte handlungsleitend und Sinn stiftend zugrunde liegen. Im Weiteren wird zu erörtern sein, welche Auswirkungen die Organisationstheorien in Verbindung mit dem Organisationsmanagement und der Organisationsentwicklung sowie mit Personalentwicklung auf die Praxis und den Aufbau von Qualitätsmanagementsystemen in Organisationen haben, und welche Spuren dazu in der qualitativen Untersuchung der Fallstudien zu finden sind.

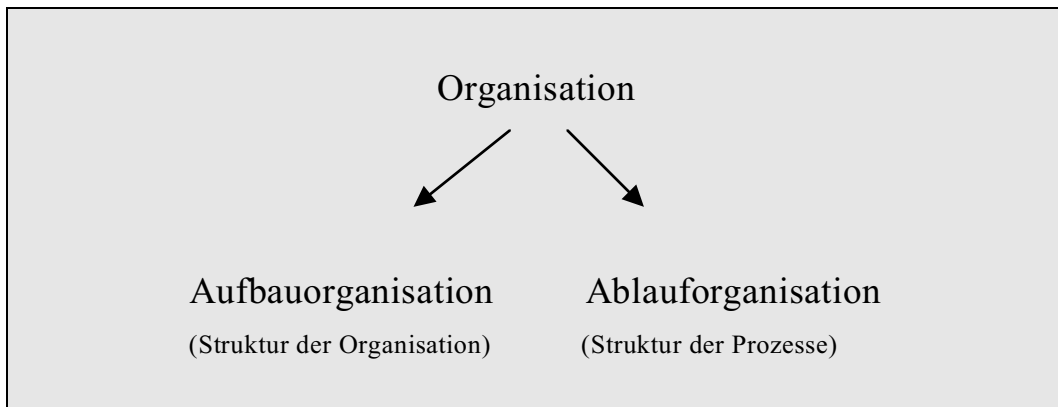
## 2.2 Management von Organisationen

### 2.2.1 Organisationsstruktur und -handeln

Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Organisationstheorien stehen die Mitglieder einer Organisation bei der Gründung oder der Weiterentwicklung einer Organisation vor der Frage der Institutionalisierung ihrer Beziehungen als Organisationsmitglieder. Zielorientiertes Verhalten in einer Organisation bedarf der Gestaltung im Hinblick auf Hierarchieverhältnisse, Arbeitsabläufe und Kommunikationswege (vgl. 2.1.2).

Der Begriff „Organisieren“ wird in der Literatur daher verstanden als die Aufgabe, in einer Institution die Strukturträger zu bestimmen und deren Beziehungen untereinander dauerhaft zu regeln.<sup>59</sup>

Autorität, Aufgaben und Kommunikation müssen differenziert und integriert werden und dazu dient der Organisation die Aufbau- und Ablauforganisation (Schaubild unten).<sup>60</sup>



*Schaubild II.3: Struktur des Organisationsmanagements*

Die Arbeitsorganisation in Form der Aufgabenanalyse und -synthese als Ausdruck der Verwirklichung der Zielsetzungen und Aktivitäten der Organisation soll im weiteren dargestellt werden. Dieses geschieht auch deshalb, weil hier die Ansatzpunkte für den Einsatz von OE liegen und sich bei der vorgeschlagenen Darstellung die Handlungsfelder von OE auffächern lassen.

---

<sup>59</sup> Staehle, W. H.: a.a.O., S. 671

<sup>60</sup> vgl. Kosiol, E : a.a.O.

### 2.2.1.1 Aufbau- und Ablauforganisation

Die Bildung von Abteilungen, Stellen und Stabsstellen wird als Struktur für die Organisation notwendig, um in einer Stelle Aufgaben zuzuordnen und zu bündeln und diese dann in eine Beziehung zum gesamten Hierarchiesystem der Organisation zu setzen. Die Darstellung der Zusammenhänge und Unterstellungen erfolgt im Organigramm der Organisation.

Die Hierarchie der Stellen wird durch die sog. Linienunterstellung ausgedrückt. Daneben existieren die Stabsstellen in ihrer fachlichen Funktion, z.B. als Qualitätsmanagementbeauftragter.

Besondere Aufmerksamkeit bei der Strukturierung ist zu richten auf die Frage der Linien- und der Stabsautorität. Die positionale Autorität des Linienvorgesetzten gilt es nicht zu verwechseln mit der funktionalen Autorität der Stabsstelle in ihrer Rolle als fachliche Unterstützung der Linienstellen.<sup>61</sup>

Fragen der Zentralisierung und Dezentralisierung von Aufgaben bei bestimmten Stellen werden durch die Diskussion über die Hierarchisierung oder die Führungsspanne bei herausgehobenen Positionen immer zu diskutieren sein und füllen die Buchdeckel der Managementliteratur auch mittlerweile für den Bereich der Non-Profit-Organisationen.<sup>62</sup>

### 2.2.1.2 Ein- und Mehrliniensystem

Im Einliniensystem hat jeder Mitarbeiter nur einen Vorgesetzten, dieser kann allerdings mehrere unterstellte Mitarbeiter leiten. Im Organigramm entsteht so das typische Bild der Pyramide mit der Entscheidungszentrale an der Spitze. Die Stellenverbindung durch die Linien ist eindeutig, die Hierarchie klar.

---

<sup>61</sup> Staehle, W. H.: a.a. O., S. 701

<sup>62</sup> Schwarz, P., Purtschert, R., Giroud, Ch.: Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen, Bern / Stuttgart / Wien 1999, S. 123ff



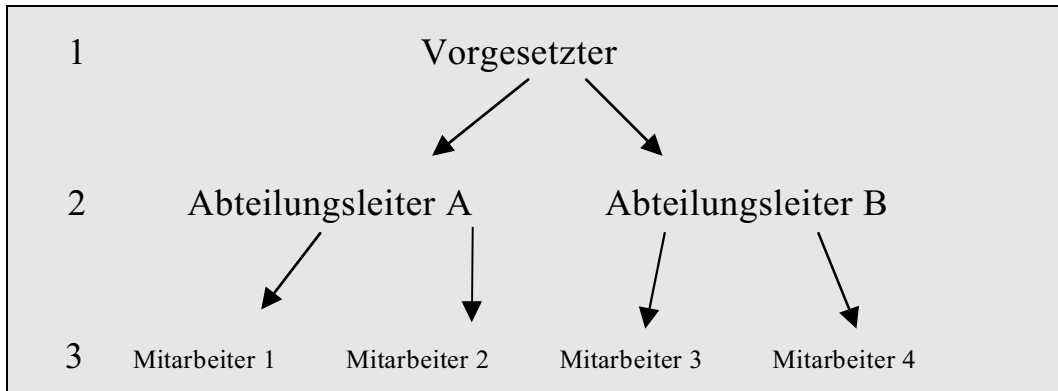


Schaubild II.4: Einliniensystem

Das Schaubild II.4 zeigt in dieser Organisation eine Linienunterstellung auf drei Hierarchieebenen. Konflikte werden nicht zwischen den Ebenen ausgetragen, sondern an den entsprechenden Vorgesetzten nach oben weitergereicht.

Das Mehrliniensystem unterstellt den Mitarbeiter mehreren Vorgesetzten, die ihm je nach ihrer Funktion fachliche Weisungen erteilen können. Eine bestimmte Aufgabenerfüllung kann also an Vorgaben von mehreren Vorgesetzten gekoppelt sein. Probleme dieses von Taylor entwickelten Modells liegen auf der Hand, wenn man sich den Fall der sich widersprechenden Anweisungen durch Vorgesetzte vor Augen hält. Andererseits können mehrere Vorgesetzte auch Fachleute für mehrere Themen sein und damit dem unterstellten Mitarbeiter bei der Aufgabenerledigung dienlich werden.

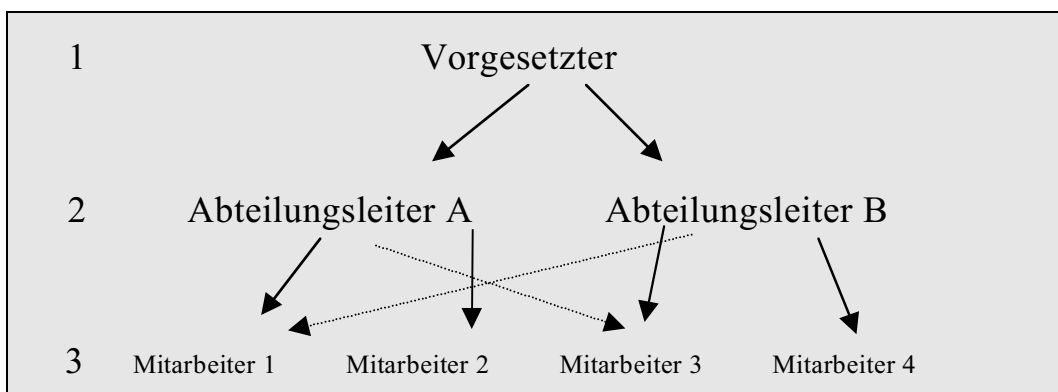


Schaubild II.5: Mehrliniensystem

Gerade in den Führungsetagen großer Unternehmen sind diese Formen der Aufbauorganisation weit verbreitet. Die Form der heutigen Matrixorganisation hat die Ansätze von Taylor aufgenommen und weiterentwickelt (s. 2.2.1.4).

### 2.2.1.3 Stab-Linien-Organisation

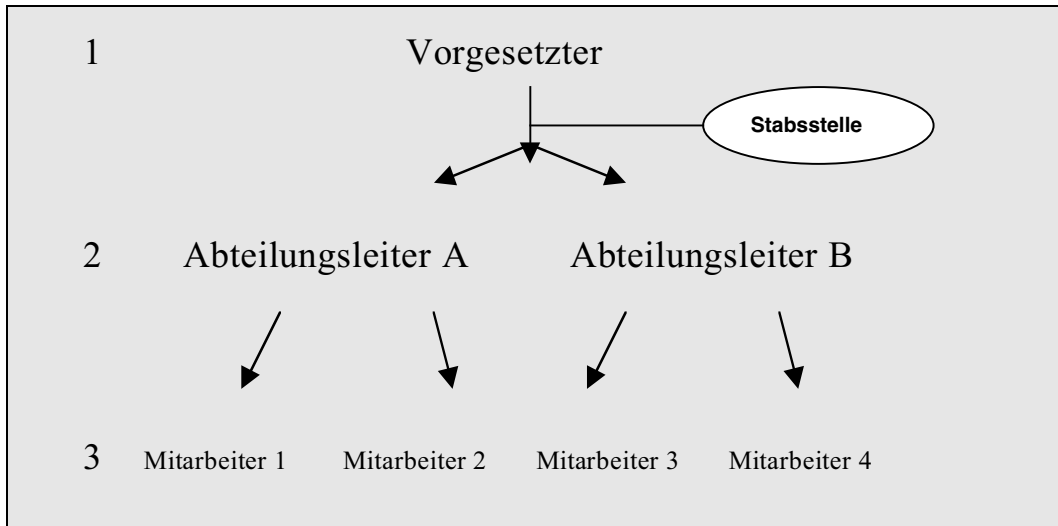
Auch in diese Form der Aufbauorganisation spielen die Überlegungen von Taylor hinein, versucht man doch die Wirkung der Einlinienorganisation weiterzuentwickeln und den Gedanken der fachlichen Unterstützung für den unterstellten Mitarbeiter zu realisieren. Allerdings in diesem Fall ohne dass der Fachmann der Vorgesetzte ist, denn die Fachkompetenz wird hier in einer Stabsstelle angesiedelt. Diese Stelle hat keine Weisungsbefugnis in der Linie, also keine positionale Autorität wie in dem Mehrlinienmodell von Taylor. Eine Reihe von Problemen fallen damit in dieser Form der Aufbauorganisation weg und der unterstellte Mitarbeiter ist klar an seinem Linienvorgesetzten orientiert.

Aufgaben der Stabsstelle sind u.a. nach Staehle:

- Beratung
- Dienstleistung
- Information
- Forschung
- Strategieentwicklung.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> Staehle, W. H.: a.a.O., S. 701



*Schaubild II.6: Stab-Linien-Organisation*

Probleme können sich ergeben, wenn man berücksichtigt, dass der Stabsstelle Machtmittel fehlen, um die Leistungen, die sie erbringt, an den richtigen Stellen in der Hierarchie auch zur Umsetzung zu bringen. Die Wirksamkeit der Stabsstelle hängt also ganz entscheidend mit der Kooperationsbereitschaft der Linienpositionen zusammen und muss immer wieder hergestellt werden.

#### 2.2.1.4 Matrix-Organisation

Die bisher dargelegten Modelle der Aufbauorganisation stellen stufenweise Organisationsformen dar. Eine andere Zielsetzung verfolgt die Matrix-Organisation, die sich an den Arbeitsprozessen orientiert und damit in verschiedenen Arbeitsschritten bei der Erstellung eines Produkts oder einer Dienstleistung verschiedene Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten definiert. Hier findet eine völlige Abkehr von der Hierarchiepyramide statt, die auch eine weitere Verwendung des bekannten Organigramms unmöglich macht.

Vielmehr werden für bestimmte Produkt- und Dienstleistungsgruppen Verantwortliche benannt, genauso wie für bestimmte Verrichtungen im Arbeitsprozess, z.B. Forschung/Entwicklung, Pro-

duktion, Marketing und Vertrieb. Auch hier hat der unterstellte Mitarbeiter also im Zweifelsfall immer zwei Vorgesetzte: den Produktmanager und z.B. den Marketingmanager.

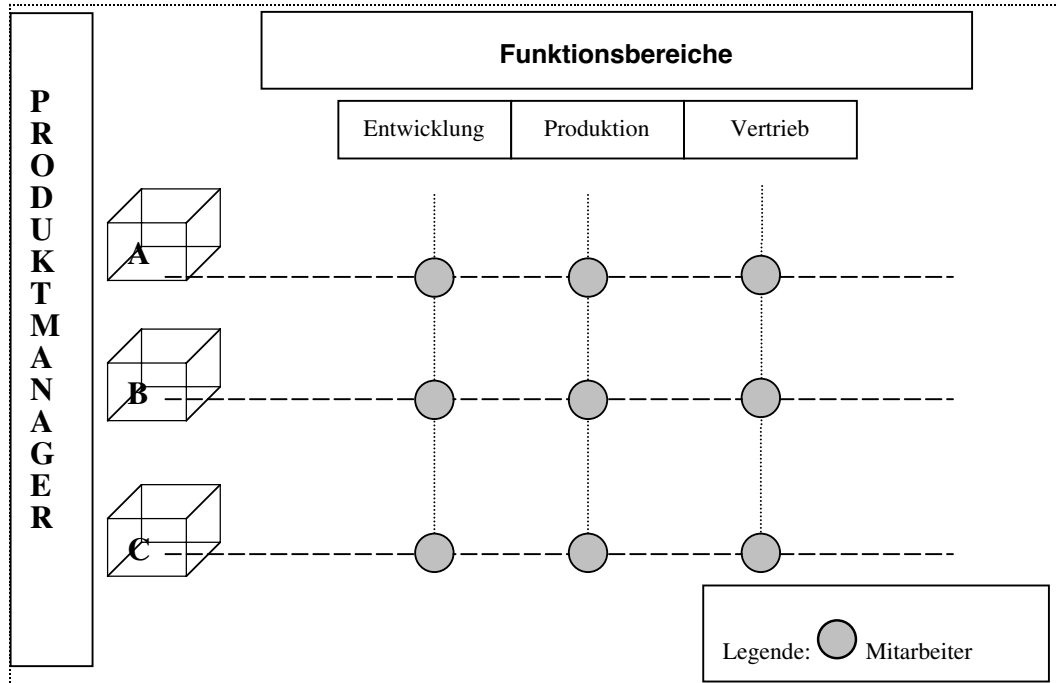


Schaubild II.7: Matrix-Organisation

Die Berücksichtigung der genannten zwei Dimensionen in einer gesamten Organisation umzusetzen, so wird von Kritikern angeführt, ist kaum in einer Unternehmung realisiert. Letztlich stellt sich in der Praxis i.d.R. der Bereichsvorgesetzte, z.B. für die Produktion als der entscheidende Faktor für den Mitarbeiter in der Produktion heraus und nicht der Produktmanager.

Eine Weiterentwicklung der Matrix-Organisation findet sich in der Netzwerkorganisation des Prozessmanagements, wobei hier noch stärker der Auftragsabwicklungsprozess im Vordergrund des Modells steht. Im Zuge der Reengineering-Anstrengungen (s.u.) der 90er Jahre wurden viele Wirtschaftsunternehmen in der Weise umgebaut, dass eine kooperative Gestaltung unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse einen gewinnsteigernden Effekt haben sollte.<sup>64</sup>

<sup>64</sup> Hirschmann, P.: Kooperative Gestaltung unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse, Wiesbaden 1998

### 2.2.1.5 Projektmanagement-Organisation

Wurden in den vorangegangenen Abschnitten Formen der Gestaltung der Primärorganisation vorgestellt, handelt es sich beim Projektmanagement um eine Form der Sekundärorganisation. Neue und zeitlich befristete Aufgaben werden dabei einer Gruppe, z.B. von Spezialisten aus der Linienorganisation der Primärorganisation übertragen und ergänzen diese als Sekundärorganisation.<sup>65</sup> In diesem Projektteam werden in der Regel nicht dauerhaft Themen der Gesamtorganisation bearbeitet, sondern unter der Führung eines Projektmanagers werden aus einer der Abteilungen der Linienorganisation definierte Aufgaben, wie z.B. die Einführung neuer EDV-Software oder auch das Reengineering einzelner Arbeitsprozesse, übernommen.<sup>66</sup>

Derartige Projekte zeichnen sich durch eine Reihe von Merkmalen aus, die Vahs wie folgt zusammenfasst:

- Zielorientierung
- Neuartigkeit
- Begrenzung
- Komplexität
- Interdisziplinäre Zusammenarbeit.<sup>67</sup>

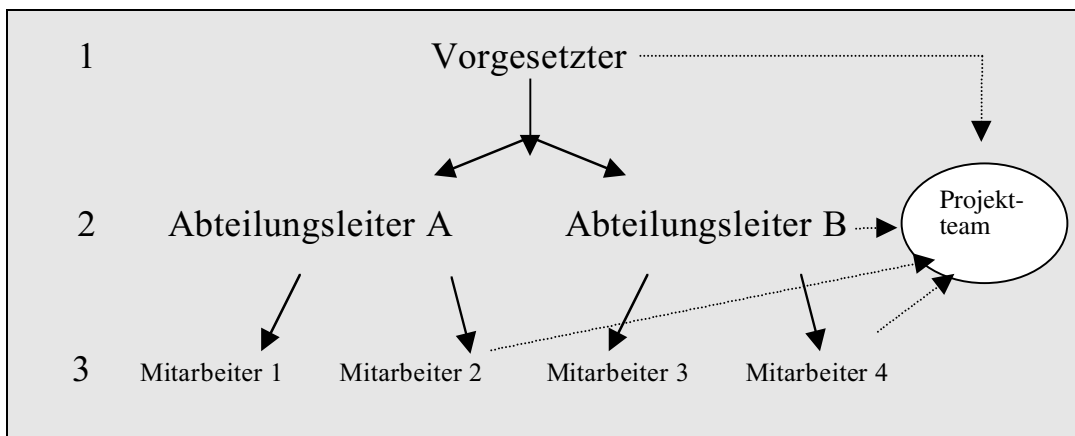


Schaubild II.8 : Projektmanagement-Organisation

---

<sup>65</sup> Kirsch, W., Esser, W.-M., Gabele, E.: Das Management des geplanten Wandels von Organisation, Stuttgart 1979

<sup>66</sup> Wohlgemuth, A.C.: Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung, 3. Aufl. Bern/Stuttgart 1991, S. 37

<sup>67</sup> Vahs, D.: Organisation: Einführung in die Organisationstheorie und -praxis, Stuttgart 2001, S. 88

Grundsätzlich gilt es bei der Projektmanagement-Organisation vor der Einsetzung zu klären, welche Weisungsbefugnisse das Projekt innerhalb der Gesamtorganisation haben soll, es müssen also Macht und Einfluss definiert werden.<sup>68</sup> Einerseits kann, wie in der Stabsstellen-Organisation, das Projekt nur beratenden und informierenden Charakter haben, andererseits können aber auch Entscheidungs- und Weisungsbefugnis im Sinne der Linien- oder Matrixorganisation zuerkannt werden. Im Rahmen der Organisation des Projektes selber kann es daher sinnvoll sein, diese Regularien in einem Pflichtenheft festzuschreiben und damit neben den internen Regeln für die Projektorganisation auch die Entscheidungsstrukturen festzulegen.<sup>69</sup>

Vorausblickend auf das Kapitel OE lässt sich festhalten, dass diese Form der Projektmanagement-Organisation geeignet ist, den Wandel einer Organisation zu gestalten und sich für das Management von OE-Projekten anbietet.

### 2.2.1.6 Ablauforganisation

Nach der grundsätzlichen Strukturierung der Organisation stellt sich für die Organisationsleitung die Frage, inwieweit die einzelnen Arbeitsprozesse in ihrem Ablauf definiert und kontinuierlich aufrechterhalten werden können.

Auf der Mikroebene der Arbeitsorganisation müssen die einzelnen Abläufe der Arbeitsschritte im Rahmen der Ablauforganisation beschrieben werden.<sup>70</sup> Das Ziel liegt in der Schaffung von konkreten und definierten Arbeits-, Führungs- und Kommunikationsbeziehungen zwischen den Stellen in der Aufbauorganisation, damit der Ablauf der Arbeitsprozesse gesichert wird. Neben dem Begriff „Ablauforganisation“ ist der Begriff „Verfahrensorgani-

---

<sup>68</sup> Staehle, W. H.: a.a.O., S. 765

<sup>69</sup> Doppler, K., Lauterburg, Chr.: Change-Management: den Unternehmenswandel gestalten, 9. Aufl. Frankfurt/M./New York 2000, S.277ff

<sup>70</sup> Steinbuch, P.A.: a.a.O., S. 187

sation“ ebenfalls gebräuchlich und hat seine Bedeutung im Qualitätsmanagement (QM).<sup>71</sup>

Die Ablauforganisation ist im Gegensatz zur Aufbauorganisation dynamisch, leistungsorientiert und stellt eine funktionale Zuordnung von Arbeitsschritten dar. Die Ablauf- und Prozessbeschreibungen konkretisieren in der Büroarbeit der Verwaltung z.B.:

- Planungsabläufe
- Antragsverfahren
- Kontrollprozesse
- Rechnungslegungsabläufe.<sup>72</sup>

Zur eindeutigen Darstellung von Arbeitsschritten in der Ablauforganisation wurden bestimmte Darstellungsformen entwickelt, wie:

- stellenorientiertes Ablaufdiagramm
- Darstellung linearer Abläufe
- Flussdiagramm.

Im QM von Organisationen wird in erster Linie die Form des Flussdiagramms verwendet, um eine eindeutige Verfahrensanweisung zu dokumentieren. Hierfür haben sich international und in Deutschland durch die International Standardization Organisation (ISO) festgelegte Regeln durchgesetzt (s. Schaubild II.9).

---

<sup>71</sup> Müller, J.F.W.: Organisationslehre im Pflegemanagement in: Kerres, A., Falk, J., Seeberger, B. (Hrsg.): Lehrbuch Pflegemanagement, Heidelberg 1998, S. 169 - 203

<sup>72</sup> Müller, J.F.W.: Organisationslehre im Pflegemanagement, a.a.O., S. 189

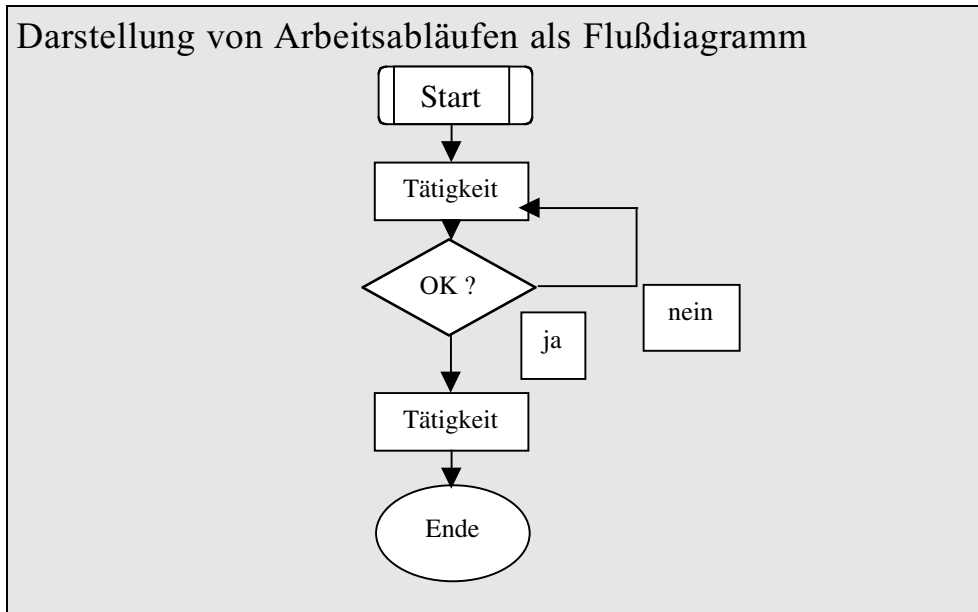


Schaubild II.9: Darstellungsform für die Ablauforganisation

### 2.2.2 Prozessmanagement

#### 2.2.2.1 Neubetrachtung der Organisationsprozesse

Die Mängel in der Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Abteilungen der Primärorganisation, die immer wieder im Arbeitsalltag vieler Organisationen zu verzeichnen waren, führten zu der Überlegung, wie Funktions- und Hierarchiebarrieren überwunden werden könnten. „Die Mitarbeiter blicken nach innen auf ihre Abteilung und nach oben auf ihre Vorgesetzten, aber niemand richtet seinen Blick nach draußen auf den Kunden“, so die Beobachtung eines externen Organisationsberaters.<sup>73</sup>

Im Gegensatz zur traditionellen Organisationsgestaltung in Aufbau- und Ablauforganisation entwickelte man daher die Vorstellung, die Organisation prozessorientiert anhand der betrieblichen Wertschöpfungsketten zu betrachten und zu gliedern.<sup>74</sup>

<sup>73</sup> Hammer, M., Champy, J.: Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen, München 1998, S. 47

<sup>74</sup> Gaitanides, M., Scholz, R., Vrohling, A.: Prozessmanagement, Grundlagen und Zielsetzung, in: Prozessmanagement, Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, hrsg. von Gaitanides, M., Scholz, R., Vrohling, A. et al. 1994 S.1-19



Im Mittelpunkt steht die Identifikation der erfolgsrelevanten Prozesse und deren Gestaltung und erst danach wird die Stellenbildung in der Aufbauorganisation vorgenommen. Entscheidende Vorteile dieser Prozessorientierung können sein:

- die Gestaltung der Organisation anhand der relevanten Arbeitsprozesse vermindert das Abteilungsdenken, verringert Doppelarbeit und beseitigt die Schnittstellenproblematik
- die Kompetenz für einen Arbeitsprozess liegt in Überwindung der Abteilungen bei einer Person oder einem Team, der oder dem die ganzheitliche Prozessverantwortung delegiert wird
- der Geschäftsprozess ist auf den Kunden ausgerichtet und damit werden interne Abteilungsegoismen überwunden.<sup>75</sup>

Insgesamt kann durch diese Aspekte ein erheblicher Wertzuwachs für die Organisation erreicht werden, der in erster Linie durch Primärprozesse erzielt wird. Diesem unterstützend zur Seite stehen die Sekundärprozesse, die im Unternehmen die Infrastruktur sichern.

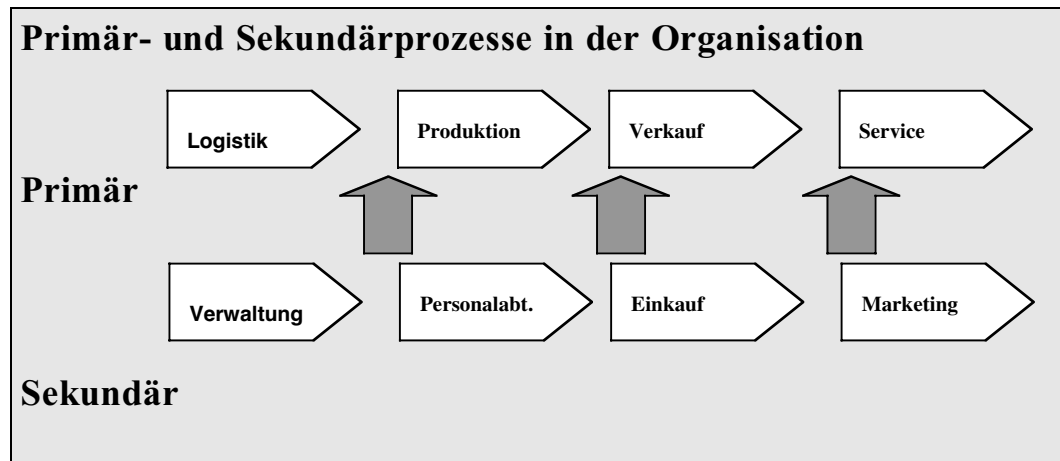


Schaubild II.10: Prozessmanagement als Primärorganisation

Diese Primär- und Sekundärprozesse sind wiederum Prozessketten, die unterteilt sind in weitere Prozesse, wobei ergänzend für die

<sup>75</sup> Vahs, D.: Organisation: a.a.O., S. 192

Marktorientierung und Zukunftsfähigkeit der Organisation im weiteren noch die Innovationsprozesse sind.

Ausgehend von den Erfordernissen der Arbeitsprozesse in Umfang der Bearbeitungsschritte und Durchlaufzeiten, werden Anzahl und Umfang von Stellen und Abteilungen definiert und gestaltet. Nicht Hierarchie, sondern zeitlich-logische Ablauffolgen sind die Kriterien für die Gestaltung der Organisation.

Ständige Verbesserungen der Prozesse und der Qualität der Produkte oder Dienstleistungen bei gleichzeitiger Innovationsfreudigkeit sowie Kundenfreundlichkeit sind Ziele der Anstrengungen und führen dadurch auf den Weg des Total Quality Managements (TQM) als Weiterentwicklung des QM-Ansatzes (s. Kap. 4). Prozessgestaltung kann auch Ziel und Inhalt von OE-Projekten sein und somit wird im weiteren zu betrachten sein, wie sich die TQM- und OE-Strategien aufeinander beziehen lassen (Kap. 5).

Die Gestaltung einer Organisation mit primären Abteilungsstrukturen durch die Überlagerung der Prozessorientierung wurde schon im Abschnitt zur Matrix-Organisation angesprochen. Welche Bemühungen unternommen werden müssen, um das Prozessmanagement als Primärorganisation einzuführen, wird im nächsten Punkt deutlich gemacht.

### 2.2.2.2 Business-Reengineering

Ausgehend von der Bedeutung der Geschäftsprozesse für die Gestaltung des Organisationserfolgs versteht sich der Ansatz des Business-Reengineerings als massiver, zeitlich eng begrenzter Reorganisationsansatz in Wirtschaftsunternehmen.

„Business-Reengineering ist ... fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Unternehmen und wesentlichen Unternehmensprozessen“.<sup>76</sup>

Durch diese Maßnahmen werden Verbesserungen in Bezug auf die Kosten, die Qualität, den Service und die Zeit erwartet. Eine Neuorganisation der Organisation von oben nach unten mit dem Schwerpunkt auf den Arbeitsprozessen war zwar immer schon Anliegen von Managementansätzen und besonders des TQM, wurde aber Anfang der 90er Jahre durch die Veröffentlichung von Hammer/Champy nach den USA auch in Europa sehr populär.

Entscheidend bei diesem Modell ist die Konzentration der Organisationsanstrengungen auf Kernprozesse, deren Verbesserung die Wertschätzung des Kunden finden. Diese Kernprozesse umfassen die Kundennutzenprozesse (Primärprozesse), die Managementprozesse und die Betreuungsprozesse (Sekundärprozesse), deren Verbesserung zu Wettbewerbsvorteilen für das Unternehmen führen sollen.<sup>77</sup> Auch diese Zielsetzungen weisen erhebliche Anleihen bei den Strategien des TQM auf. Wenn der Ansatz nicht als neu gelten kann, muss man ihm aber durchaus zugute halten, dass selten zuvor so deutlich und so verdichtet formuliert wurde, wo die Unternehmen den Hebel für Veränderungen ansetzen sollten, falls sie in einer existenzbedrohenden Krise stecken.

**Redesign durch Bearbeitung von sechs Elementen:**

1. Rollen und Verantwortlichkeiten
2. Leistungsmessung und -anreiz
3. Organisationsstruktur
4. Informationstechnologie
5. gemeinsame Wertvorstellungen
6. Kenntnisse

*Schaubild II.11: Redesign des Managementsystems*

---

<sup>76</sup> Hammer, M., Champy, J.: a.a.O., S. 52

<sup>77</sup> Vansins, L.S., Taillieu, T.: Business Process Reengineering oder soziotechnisches Systemdesign in neuen Kleidern? in: Trebesch, K.: Organisationsentwicklung, Stuttgart 2000, S. 117ff

Die Einführung des Reengineerings erfolgt in drei Phasen, die zum Erfolg der Maßnahmen führen sollen:

- Zieldefinition und Vorbereitung auf der Führungsebene
- Redesign von Geschäftsprozessen in sog. „Break-through-Teams“
- Umsetzung der neu entwickelten Prozesse.

Die Dauer der einzelnen Phasen der Veränderung kann 6 bis 24 Monate betragen, abhängig davon, ob nur Teilbereiche des Unternehmens oder die gesamte Organisation entwickelt werden sollen. Für die Umsetzung der Vorschläge der „Break-through-Teams“, die in einem „Reengineering-Team“ koordiniert und integriert werden (also quasi in einer Projektgruppe), sind letztlich die Linienverantwortlichen der Organisation zuständig.

In der Umsetzung ist das Management auf die Akzeptanz der Mitarbeiter angewiesen, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Direkt einbezogen sind diejenigen, die in den oben genannten Teams mitarbeiten und Veränderungen planen. Eine systematische Partizipation der Belegschaft, vergleichbar der Zielsetzungen des Human-Relations-Ansatzes (s. 2.1.2.4), ist nicht beabsichtigt. Berücksichtigt man die Erfahrungen mit Projekten des Business-Reengineering, die aussagen, dass bei den durchgeführten Maßnahmen i. d. R. 20 % der Belegschaft ihre Arbeitsplätze verloren haben, dann kann eine erkennbare Mitwirkung der Mitarbeiter im besten Sinne als Kollaboration gedeutet werden, mit dem alleinigen Ziel, den eigenen Arbeitsplatz als letztes wegzurationalisieren, so die Meinung der Kritiker des Business-Reengineerings.<sup>78</sup>

Der Erhalt des Wissens für die Organisation durch das anwesende „Humankapital“ wird als Problem genauso erkannt, wie die Frage, ob die geschilderte Herangehensweise das Maß an Kundenorientierung der Arbeitsprozesse in dem Umfang generiert, wie es behauptet wird.

Insgesamt gesehen bleibt festzuhalten, dass die starke technologische Konzentration des Business-Reengineerings auf die alleinige Gestaltung der Geschäftsprozesse, im Vergleich zur OE,

---

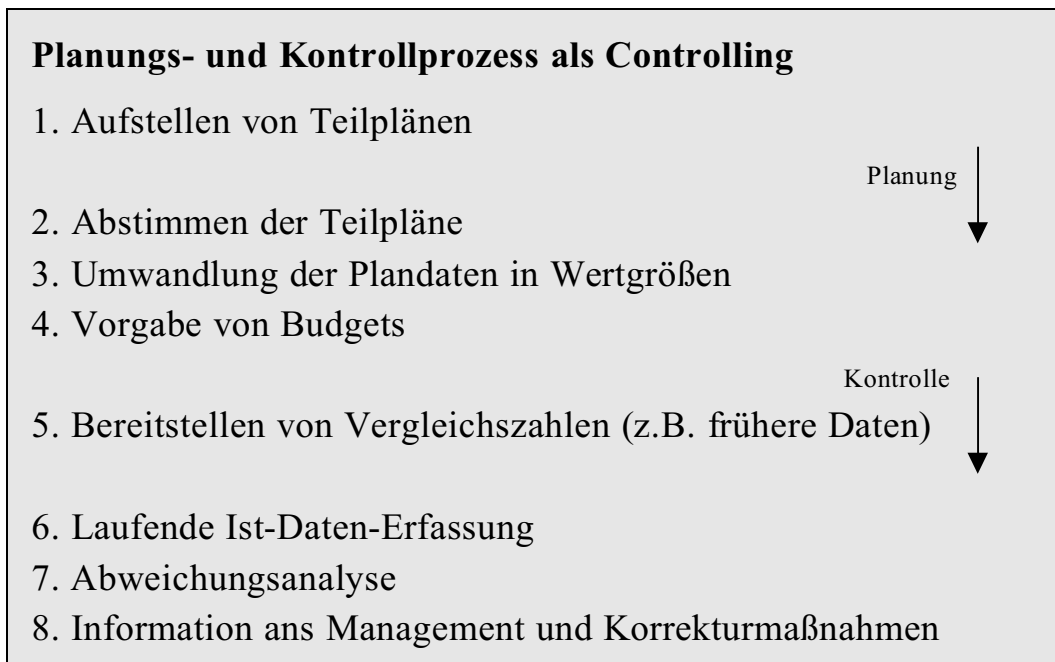
<sup>78</sup> Vansins, L.S., Taillieu, T.: a.a.O., in: Trebesch, K.: a.a.O. 2000, S. 136

das System der Beziehungen der Mitarbeiter untereinander als Grundlage der Organisation vernachlässigt und den Kontext von Mensch und Organisation damit hinten anstellt.

### 2.2.3 Planung und Kontrolle

Die Organisation will ihre selbstdefinierten Ziele erreichen und schafft sich, wie in den vorherigen Punkten gesehen, dafür eine Struktur mit der Aufbauorganisation und der dazugehörigen Ablauforganisation. Die Zielsetzung, die sich aus der Strategie ergibt, wird mit einer operativen Planung untermauert, deren Umsetzung den Strukturen und Abläufen dient. Zur Überprüfung der Entwicklung bedarf es bestimmter Kontrollmechanismen mit definierten Erfolgsgrößen und festgelegten Indikatoren auf dem Weg dorthin.

Die Verbindung von Planung und Kontrolle in Wirtschaftsorganisationen erfolgt durch das Controlling, indem der Planungsprozess systematisch mit dem Kontrollprozess verknüpft wird. So übersetzt sich das englische Wort „controlling“ mit „steuern“ und nicht ausschließlich mit dem deutschen Begriff „Kontrolle“. Genau dieser Effekt soll erzielt werden: die Steuerung der Arbeitsprozesse und der Gesamtorganisation auf dem Weg zu den definierten Erfolgsgrößen. Das Controlling stellt eine laufende Überwachung durch eine Ist-Daten-Erfassung sicher und vergleicht diese mit den Planzahlen.



*Schaubild II.12: Controlling*

Die Führung der einzelnen Organisationsbereiche und letztlich der Gesamtorganisation wird so in die Lage versetzt, rechtzeitig Abweichungen festzustellen und korrigierend eingreifen zu können. Das Controlling-System ist so zu gestalten, dass eine Koordination der einzelnen erhobenen Daten gelingt und sie sich zu einer Gesamtaussage verknüpfen lassen.

#### 2.2.4 Wandel von Organisationen

Permanenter Wandel in allen Aspekten einer globalisierten Umwelt verlangt von einer Organisation die ständige Anpassung an sich wandelnde Bedingungen. Dieser Wandel und der Wunsch der Organisationsmitglieder, seine Folgen zu beeinflussen und zu steuern, liefern die Grundlage für den möglichen Einsatz von OE-Strategien.

Unterschiedliche externe Faktoren können aus struktur- und handlungstheoretischer Sicht dazu führen, dass die Organisation sich entwickeln muss:

- technische Faktoren

- wirtschaftliche Faktoren
- rechtliche Faktoren
- soziale Faktoren.

Aber auch die inneren Veränderungen einer Organisation, die ausgelöst werden durch die Organisationsmitglieder und begleitet werden durch strukturelle Anpassungsmaßnahmen, können eine Organisation entweder stabilisieren oder destabilisieren.

Organisationen, besonders Wirtschaftsunternehmen, agieren heute in einem Umfeld, das gekennzeichnet ist durch eine Verknappung von Zeit und Geld bei gleichzeitiger Steigerung der Komplexität der Herausforderungen.<sup>79</sup> Zu den Herausforderungen für komplexe Organisationen gehören daher die Auseinandersetzung sowohl mit den oben genannten externen wie internen Faktoren, die der Veränderung unterliegen.

Die Organisation benötigt infolgedessen ein hohes Maß an Flexibilität, um ein schnelles und adäquates Reagieren auf eingetretene Veränderungen sicherstellen zu können.<sup>80</sup>

Diese Forderung nach Flexibilität führt zu der Frage, ob die Organisation die nötige Veränderungsbereitschaft vorweisen kann und welche Wahrnehmung sie von den an sie gerichteten Erwartungen und Herausforderungen hat.

Wandel ist nicht zu verhindern, sondern er muss gestaltet werden. Wandel in Organisationen zu gestalten ist ein multidimensionaler Prozess, der das gesamte System der Organisation erfassen muss. Personale Ziele und organisatorische Notwendigkeiten sowie Zielsetzungen müssen in Einklang gebracht werden, um Individuen in einer Struktur erfolgreich und zielgerichtet handeln zu lassen.<sup>81</sup>

In der Organisations- und Management-Literatur wird unterschieden zwischen:

---

<sup>79</sup> Doppler, K., Lauterburg, Chr.: a.a.O. S.22ff

<sup>80</sup> Gebert, D. u.a.: Organisationsentwicklung. Probleme des geplanten organisatorischen Wandels. Stuttgart 1974

<sup>81</sup> Seltz, R., Mill. U., Hildebrandt, E. (Hrsg.): Organisations als soziales System, Berlin 1986

- Wandel 1. Ordnung

Hier finden nur leichte Modifikationen der Arbeitsweisen statt, ohne dass grundsätzlich Ziele und Struktur in Frage gestellt werden. Die Organisation wandelt sich kontinuierlich und quantitativ durch mehr Abteilungen, Mitarbeiter, Umsatz etc.. Ein Paradigmenwechsel findet nicht statt.

- Wandel 2. Ordnung

Nun erfolgen einschneidende Veränderungen und eine grundlegende Entwicklung von Strukturen und Arbeitsprozessen innerhalb der Organisation. In der Gesamtorganisation und auf der Mikroebene entwickeln sich die Aspekte qualitativ und nicht mehr nur quantitativ. Zu verzeichnen ist eine Diskontinuität der Entwicklung mit neuer Rationalität und womöglich revolutionären Veränderungen.<sup>82</sup>

Die Organisation ist also herausgefordert, sich dem Wandel in der Krise zu stellen und aus diesem Prozess erneuert, aber doch als sie selbst hervorzugehen, ohne in der Transformation ihre Philosophie und ihre grundlegende Daseinsberechtigung verloren zu haben.

Der Organisation können dabei Lernmodelle helfen, die richtigen Dinge zur richtigen Zeit zu adaptieren und sich im Wandel zu beweisen. Im Folgenden wird sich die Arbeit mit der Möglichkeit des Lernens in und von Organisationen noch näher beschäftigen, aber die anderen Grundmodelle des Wandels, wie die Entwicklungs- und Selektionsmodelle aus struktur- und handlungstheoretischer Sicht, nicht weiter thematisieren, da sie für den Zusammenhang von OE, PE und QM nicht hinreichend erkenntnisfördernd sind.<sup>83</sup> Vielmehr werden die Zielsetzungen der Organisation in der Gestaltung eines geplanten Wandels näher betrachtet, und die

---

<sup>82</sup> Steinmann, H., Schreyögg, G.: Management – Grundlagen der Unternehmensführung, 4. Aufl. Wiesbaden 1997

<sup>83</sup> Türk, K.: Neue Entwicklungen der Organisationsforschung – ein Trendreport, Stuttgart 1989



Felder des Organisationslernens und schließlich der OE als übergreifender Ansatz diskutiert.

### 2.2.5 Organisationslernen

Das Lernen von Personen und das Lernen der Organisation – als System selbst, sind Aspekte organisationaler Veränderungen, die sich ergänzen müssen, wenn die Organisation Wandel erfolgreich gestalten will. Diese Erkenntnis entwickelte sich aufgrund der verzeichneten Grenzen, die der Strategie der einseitigen Veränderung allein des personalen Systems aufgezeigt wurden (s.a. Kap. 3).<sup>84</sup>

Die Organisationsmitglieder müssen sich dem Wandel der Organisation anpassen und ihre Lernprozesse sind heute mittlerweile als individuelle Aufgabe des „lebenslangen Lernens“ für den Mitarbeiter fast selbstverständlich geworden. Dabei werden in der betrieblichen Bildung mittlerweile die herkömmlichen Bildungsbegriffe von Wissenserwerb und Autonomieanspruch zugunsten eines „Anpassungslernens“ und eines „strategischen Erschließungslernens“ bezogen auf die betrieblichen Notwendigkeiten strapaziert, wie Arnold und Faulstich kritisieren.<sup>85</sup> Fachliches Wissen verliert seine alleinige Bedeutung und in größerem Umfang werden außerfachliche und fachübergreifende Qualifikationen gefragt.

In der Darstellung von Bennis wird Organisationslernen beschrieben als ein Prozess, durch den die Organisation neues Wissen, neue Werkzeuge, Verhaltensweisen und Wertmaßstäbe erhält und zwar sowohl für das einzelne Organisationsmitglied, für die Gruppe als auch für das Organisationssystem insgesamt.<sup>86</sup>

---

<sup>84</sup> Sievers, B.: Organisationsentwicklung als Lernprozess personaler und sozialer Systeme (...), in: Trebesch, K.: Organisationsentwicklung, Stuttgart 2000, S. 33ff

<sup>85</sup> Arnold, R.: Betriebliche Weiterbildung, Bad Heilbrunn 1991, und Faulstich, P.: Strategien der betrieblichen Weiterbildung, München 1998

<sup>86</sup> Bennis, W., Nanus, B.: Führungskräfte, Berlin 1986

Neue Kompetenzen der Mitarbeiter und der Organisation sind demnach:

- Unsicherheiten anzuerkennen und mitzuteilen
- Irrtümer anzugehen, statt zu verstecken
- auf die Zukunft zu reagieren
- zwischenmenschlich kompetent zu werden
- zunehmendes Wissen über sich selbst aufzubauen.

Neue Kompetenzen, bezeichnet als sog. „Schlüsselqualifikationen“, sind Inhalte des strategischen Erschließungslernens und können nach Faulstich polyvalent genutzt werden, d.h. sowohl um die Strukturen der Organisation zu festigen als auch um sie potentiell in Frage zu stellen und zu verändern. Qualifikationsanforderungen werden, so seine Kritik, in der „Schlüsselqualifikationsdiskussion“ von unterschiedlichen Autoren sehr unterschiedlich definiert und subsummiert, so dass vereinheitlichte Kategorien und Konzepte dringend analysiert und entwickelt werden müssen, wobei er eine dreidimensionale Sichtweise von Qualifikationsanalysen vorschlägt. Dadurch sollen sowohl psychische Aspekte, unterschiedliche Kompetenzbereiche und Regulationsebenen in Beziehung gesetzt werden.<sup>87</sup>

### **Mögliche Schlüsselqualifikationen am Arbeitsplatz der Zukunft**

Fleiß  
Arbeitswille  
Kommunikationsbereitschaft  
Teamfähigkeit  
Verantwortungsgefühl  
Lernfähigkeit  
Gutes Benehmen

*Schaubild II.13: Beispiele für Schlüsselqualifikationen nach Georg<sup>88</sup>*

---

<sup>87</sup> Faulstich, P.: Strategien der betrieblichen Weiterbildung, München 1998, S. 77ff

<sup>88</sup> Georg, W.: Betriebliche Bildung in Japan – Musterbeispiel für Deutschland?, in: Witthaus, U., Wittwer, W. (Hrsg.): Vision einer lernenden Organisation, Bielefeld 1997, S. 35-52

Schlüsselqualifikationen zu fordern und zu fördern setzt voraus, dass der Mitarbeiter ein Bedürfnis und ein Streben nach Entwicklung von Verhalten und Wissen verspürt. Hierfür existieren unterschiedliche Erklärungsansätze.

Das Lernen des Individuums als Prozess der Reflexion und der Erweiterung des eigenen Verhaltensspektrums wird neben den Reiz-Reaktions-Modellen und den kognitiven Lerntheorien, z.B. von Piaget als ein Streben nach dem Gleichgewicht von Organismus und Umwelt angesehen, dass in unterschiedliche Entwicklungsstufen zu fassen ist.

Für den Zusammenhang von individuellem Lernen und organisationalen Lernprozessen ist gerade Piaget deshalb interessant, weil er die Frage der Übergänge von einer Entwicklungsstufe zu anderen mit großer Aufmerksamkeit analysiert.<sup>89</sup>

### **Entwicklungsstufen nach Piaget**

1. sensomotorische Phase ( 0 -1,5 Jahre)
2. präoperative Phase (1,5 – 7 Jahre)
3. konkrete Phase (7– 12 Jahre)
4. formale Phase (11 – 17 Jahre)

*Schaubild II.14: Stufen des Lernens*

Der Übergang von Stufe zu Stufe als einschneidende Verhaltensänderung lässt sich entweder erreichen durch:

- die Assimilation, die Integration von Erfahrungen in bestehende Strukturen

---

<sup>89</sup> Piaget, J.: Meine Theorie der geistigen Entwicklung, Frankfurt/M. 1985

- die Akkomodation, die Veränderung von Strukturen und Verhaltensmustern, wenn die Beherrschung der Umwelt sonst unmöglich wird
- die Äquilibration, als Streben nach Gleichgewicht zwischen Erhaltungs- und Erweiterungssuchen; sie löst bei scheiternder Assimilation die Akkomodation aus.<sup>90</sup>

Diese Prozessschritte des individuellen Lernens sind im Kontext der Organisation interessant, wenn man sich die Frage stellt, wie über das Individuum hinaus organisationales Lernen funktioniert (zur Thematik des Lernens als Kompetenzaneignung durch den Mitarbeiter, s. Kap. 3). Verschiedene Autoren, so z.B. schon Pautzke, sehen eine Übertragbarkeit der individuellen Anpassungsschritte auf die Organisation als Gesamtsystem.<sup>91</sup> Die Organisation entwickelt dabei personenunabhängige Lernsysteme, die den Wissensbestand der Organisationsmitglieder anpassen und weiterentwickeln.

Wie nun im Detail das organisationale Lernen auf verschiedenen Lernebenen und in unterschiedlichen Lernprozessen verknüpft wird, darüber gibt es in der Literatur sehr unterschiedliche Auffassungen. Weit verbreitet sind die Darstellungen von Argyris/Schön, die zwei Formen organisationalen Lernens differenziert haben. Zum einen sprechen sie vom „single-loop-learning“, wenn Korrekturen zwischen Ist- und Sollvorgaben innerhalb der herrschenden Managementphilosophie quasi als Selbstbestätigung möglich sind. Zum anderen sprechen sie vom „double-loop-learning“, wenn darüber hinausgehend neue Interpretationsschemata gesucht werden müssen.<sup>92</sup>

Hier ist dann der Vergleich zu ziehen zu der Phase der Akkomodation nach Piaget (s.o.). Insgesamt entstand durch Argyris/Schön

---

<sup>90</sup> Seiler, Th. B.: Kognitive Strukturiertheit, Stuttgart 1973, S.12, nach Staehle, W. H.: a.a.O., S. 914

<sup>91</sup> Pautzke, G.: Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis, München 1989

<sup>92</sup> Argyris, Ch., Schön, D. A.: Organizational Learning, Reading/Mass. 1978

der neue Begriff des „deutero learning“ für das Gesamtgebilde organisationalen Lernens mit seinen Möglichkeiten der Reflexion und Evaluation der Lernerfahrungen in der Organisation („learning how to learn“).

In der modernen Managementsprache würde man vielleicht zusammenfassend sagen: „Personalentwicklung und Wissensmanagement als Joint venture der Unternehmensentwicklung sichern die Zukunftsfähigkeit der Organisation“, oder sichern systematisches organisationales Lernen. In Kapitel 5 wird noch auf die Schnittmengen zwischen OE und PE zurückzukommen sein.

### 2.2.5.1 Die lernende Organisation

In der weiteren Diskussion über das organisationale Lernen trat eine neue Phase auf, als Senge den Begriff der „lernenden Organisation“ einführte.<sup>93</sup> Nach seinem Modell sind die fünf Disziplinen der lernenden Organisation:

- Förderung lernbereiter, visionärer Persönlichkeiten
  - Sichtbarmachung und Veränderung von „mental models“
  - Entwicklung von „shared visions“
  - Errichtung von Teams als Lerneinheiten
- Systemdenken.

Ziel der Anstrengungen der „lernenden Organisation“ ist es, eine Organisation so zu gestalten, dass sie ihre Fähigkeiten kontinuierlich erweitert und ihre Zukunft positiv gestaltet: „Lernen in Organisationen bedeutet, dass Erfahrungen ständig überprüft und in ein allgemein zugängliches Wissen übertragen werden, das für den Hauptzweck der Organisation relevant ist.“<sup>94</sup>

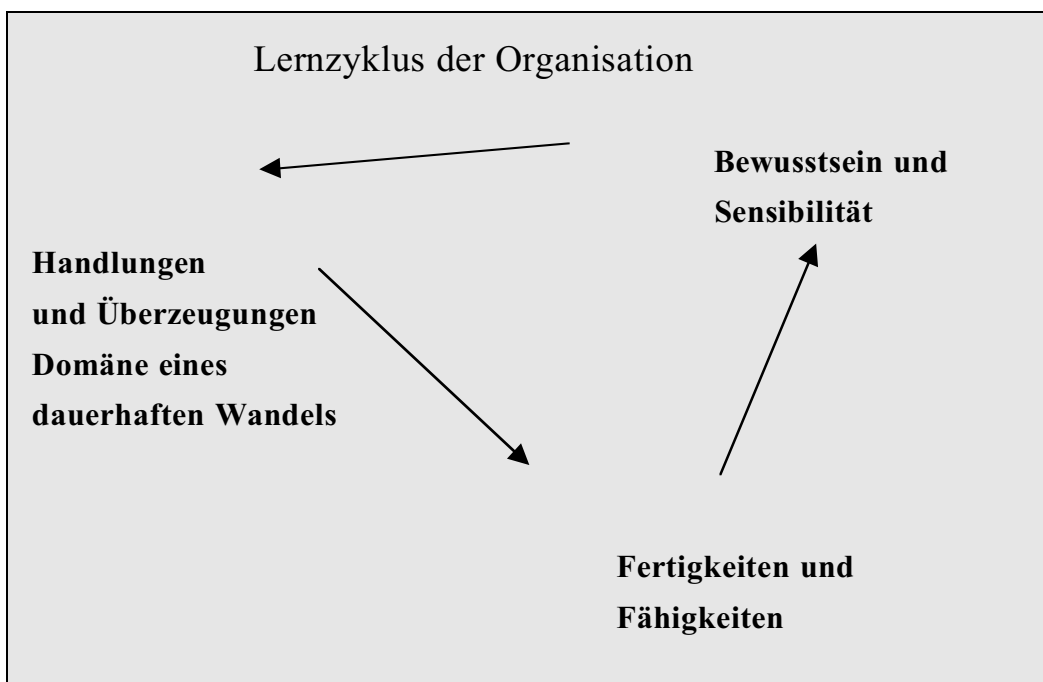
Dabei ist nach Senge der Lernprozess der Organisation nicht mit der Summe der individuellen Lernprozesse der Organisations-

---

<sup>93</sup> Senge, P. M.: Die fünfte Disziplin, Freiburg 1998

<sup>94</sup> Senge, P. M.: a.a.O., S. 55

mitglieder gleich zu setzen, sondern er kann zu mehr oder auch weniger Wissen für die Organisation führen. Entscheidend für den Erfolg ist die „fünfte Disziplin“ – das Systemdenken, um Widerstände und Unterstützung zu erkennen und zu analysieren. Führungskräfte müssen ihre Rolle als Initiatoren und „Designer der Unternehmensbedingungen“ für die Lern- und Entwicklungsprozesse der Organisation annehmen und ausgestalten.<sup>95</sup> Daraus kann in der ganzen Organisation ein tief greifender Lernzyklus für alle Beteiligten einsetzen.



*Schaubild II.15: Lernzyklus nach Senge*

Die Beteiligten im Lernprozess sind nicht allein die einzelnen Mitarbeiter, sondern auch Arbeitsgruppen und Teams in der gesamten Arbeitsorganisation. Senge geht in seinem Lernmodell davon aus, dass das individuelle Lernen sich mit dem Teamlernen durch die Offenlegung der persönlichen mentalen Modelle und den entstehenden Erkenntnissen auf der Ebene der kollektiven Einsichten und Planungen vereint und damit der Gesamtorganisation zur Verfügung steht.

---

<sup>95</sup> vgl. Fatzer, G. (Hrsg.) Organisationsentwicklung für die Zukunft, Köln 1993, S. 145-177

Auch Geißler sieht durch diese Form Arbeit und Lernen in Arbeitsgruppen als lernende Organisation verzahnt und erkennt durch das Knowledge-Working und Knowledge-Controlling in der Knowledge-Produktion Zusammenhänge mit dem Modell des Wissensmanagements.<sup>96</sup>

Einschränkend wird von ihm ergänzt, dass die Mitarbeiter natürlich motiviert sein müssen, diese Lernprozesse aktiv und kooperativ zu gestalten, um sie für die Organisation nutzbar zu machen. Diese Motivation ist sicherlich abhängig vom Verhältnis Mitarbeiter – Unternehmen (Organisation) und den Macht- und Wirkungsverhältnissen, die sich durch dieses Interessenverhältnis ausdrücken. Der mikropolitische Ansatz liefert hier Erklärungsansätze erstens bezüglich des Systemverhaltens und zweitens zur Möglichkeit der Auflösung des Widerspruchs des Lernens in Organisationen und des Lernens von Organisationen.<sup>97</sup>

### **Aufgaben des Wissensmanagements**

- Management der Wissens- und Informationsquellen
- Management der Wissensträger und -ressourcen
- Management des Wissensangebots
- Management des Wissensbedarfs
- Management der Infrastruktur der Wissens- u. Informationsverarbeitung

*Schaubild II.16: Wissensmanagement*<sup>98</sup>

Bei allen Modellbeschreibungen der lernenden Organisation in der Generierung kollektiven Wissens bleibt festzuhalten, dass das Lernen der Organisation nicht zu trennen ist von dem Lernprozess des Organisationsmitglieds. Faulstich kritisiert, dass die realen Machtverhältnisse doch letztlich dazu führen können, dass das

---

<sup>96</sup> Geißler, H.: a.a.O., S. 15ff

<sup>97</sup> Felsch, A.: Personalentwicklung und organisationales Lernen: Mikropolitische Perspektiven zur theoretischen Grundlegung, Hamburg 1996, S. 117ff

<sup>98</sup> Staehle, W. H.: a.a.O., S. 920

Individuum droht, dem „Subjekt Organisation“ untergeordnet zu werden, und die Organisationsbildung damit antihumanistisch und für den Mitarbeiter degradierend wirkt.<sup>99</sup>

Mit welchen strategischen Ansätzen sich die OE und die PE dem Wandel der Organisation annehmen und wie Organisationsmitglieder und Organisation in einem Lern- und Entwicklungsprozess verzahnt werden können, um diesen Wandel qualitativ hochwertig und kontinuierlich zu gestalten, dazu mehr in Punkt 2.3.

### 2.2.5.2 Organisationspädagogik

Bei der Betrachtung organisationalen Lernens und der Frage, was und wie in der Organisation gelernt werden sollte, hat sich neben der Organisationspsychologie und -soziologie die Erziehungswissenschaft mit einem Plädoyer für die Entwicklung einer eigenständigen Organisationspädagogik zu Wort gemeldet.<sup>100</sup> Eine Weiterentwicklung der herkömmlichen Betriebspädagogik und eine inhaltliche Öffnung bezüglich Inhalt und Ausrichtung sollte nach Geißler dazu führen, dass weniger der Beruf als Anknüpfungspunkt betont wird, sondern vielmehr der Betrieb, die Organisation selbst, zum Gegenstand betrieblichen Lernens wird. Darüber hinaus gilt es zukünftig zu erkennen, dass nicht der Betrieb als erwerbswirtschaftliche Organisation allein Handlungsfeld einer neuen Organisationspädagogik sein darf, sondern dass in der Weiterentwicklung der bisherigen Betriebspädagogik auch andere staatliche, gemeinnützige und öffentlich-rechtliche Organisationsformen im Rahmen der erweiterten Organisationspädagogik Berücksichtigung finden müssen.

---

<sup>99</sup> Faulstich, P.: a.a.O., S. 165ff

<sup>100</sup> vgl. Geißler, H.: a.a.O.



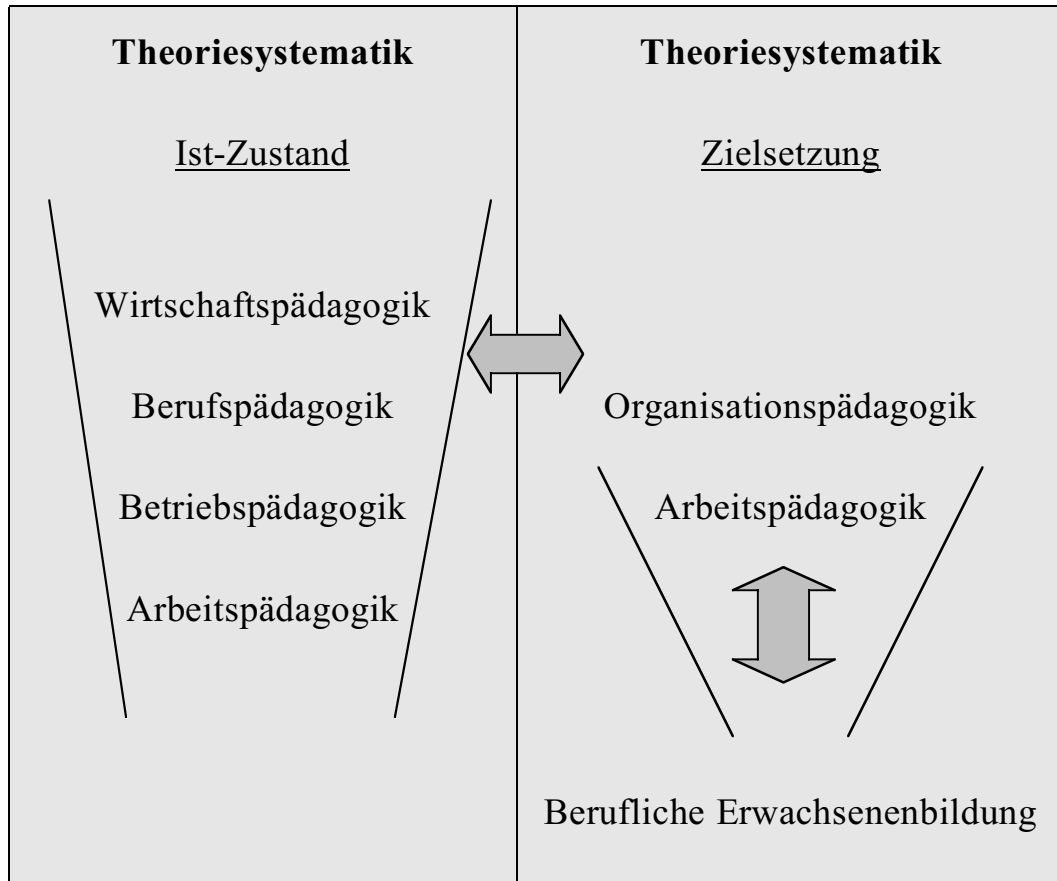


Schaubild II.17: Stellung der Organisationspädagogik (nach Arnold 1994 und Geißler 2000)

Die zukünftige Position der Organisationspädagogik könnte nach dem kooperativen Diskurs mit der Wirtschafts- und Berufspädagogik in den Dialog mit den betriebswirtschaftlich, soziologisch und psychologisch begründeten Organisationswissenschaften eintreten. Hierin würden Ansatzpunkte liegen, eine neue Managementwissenschaft zu entwickeln, die statt ausschließlich betriebswirtschaftlich orientiert, interdisziplinär ausgerichtet ist und den Charakter einer Organisationswissenschaft entwickeln müsste. Dabei hätte die Organisationspädagogik eine wichtige Rolle im bisher rein wirtschafts- und unternehmensethischen Diskurs einzunehmen, um die Frage zu beantworten, wie Organisationen und deren Lernprozesse vernünftigerweise organisiert sein sollten.<sup>101</sup>

<sup>101</sup> Geißler, H.: a.a.O., S. 7ff

Mehr denn je stellt sich außerdem durch neuere Untersuchungen angesichts der weltweiten Veränderungen im Wirtschaftsleben die Frage, ob in Deutschland der Zusammenhang von Arbeit und Lernen optimal organisiert ist und ob das duale System der Berufsausbildung zukunftsfruchtig bleibt.<sup>102</sup>

Globalisierung und die Aufhebung der Trennung von Produktion und Dienstleistung, verbunden mit einem steigenden Innovationsdruck in den Wirtschaftsunternehmen, erfordern neue Qualifikationen am Arbeitsplatz. Diese lassen sich bisweilen nicht durch die herkömmlichen Fachberufe erlernen, sondern müssen den übergreifenden Charakter von Schlüsselqualifikationen haben, die schon im Rahmen der lernenden Organisation angesprochen worden sind (s.o.). Ohne die Strukturen der Fachberufe aufgeben zu wollen, da diese zur gesellschaftspolitischen Steuerung des Arbeitsmarktes unabdingbar bleiben, muss nach Geißler zukünftig die Organisationspädagogik, wie gezeigt, ergänzende und weiterführende Aufgaben übernehmen.

Besondere Aufmerksamkeit wird dabei in dem Entwurf der Organisationspädagogik den Bereichen der Gestaltung der unterschiedlichen Ebenen und Phasen des organisationalen Lernens und der didaktischen Entwicklung der organisationalen Lernprozesse gewidmet.

In Anlehnung an den von Argyris/Schön geprägten Begriff des „deutero learning“ zielt der Bildungsprozess in der Organisation auf eine Rationalitätssteigerung des Einzelnen, der Gruppe, der Organisation und der Gesellschaft in drei Stufen und zwar als:

- operatives Anpassungslernen: Lernen auf vorgegebene Ziele bezogen und auf deren Erreichen ausgerichtet

---

<sup>102</sup> Barthge, M., Schiersmann, Chr.: Prozeßorientierte Weiterbildung- Perspektiven und Probleme eines neuen Paradigmas der Kompetenzentwicklung für die Arbeitswelt der Zukunft, in: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management, Berlin/Münster/ New York 1998, S. 15–87, nach Geißler, H.: a.a.O.

- strategisches Erschließungslernen: angesichts einer ungewissen Zukunft ein Lernen, das weitergehend auf die Erschließung alternativer Optionen ausgelegt ist
- normatives Identitätslernen: ein Lernen, das auf einer normativen Orientierung beruht, welche die erschlossenen Optionen verantwortungsbewusst verwendet.

Eine so ausgerichtete organisationale Bildung als „deutero learning“ sichert im Sinne der Organisationspädagogik die Zukunftsorientierung der Organisation. In der Folge muss sich für Geißler daraus in der Umsetzung der Bildungsprozesse für die Organisationsdidaktik ergeben, dass sie eine „strategisches Erschließungslernen fördernde Ermöglichungsdidaktik“ sein muss, die drei Aspekte fördert:

- organisationale Selbstdiagnosen
- Reflexionen
- Kontingenzerfahrungen (s.a. 2.2.3.3).<sup>103</sup>

Weitergehend im Sinne eines kontinuierlichen OE-Prozesses muss die Organisationsdidaktik auch sicherstellen, dass das organisationsstrategische Erschließungslernen durch das Management und den „change agent“ überführt wird in ein organisational-normatives Identitätslernen im Sinne einer wertrationalen Selbstbesinnung der Organisation. Angesichts dieser komplexen Zielsetzungen und Prozessorientierungen wird eine Steuerung der Gesamtvorhaben nicht allein der Personalentwicklung (PE) überlassen bleiben können, sondern die Führung der Organisation ist in ihrer Linienverantwortung für die Definition der Zielsetzung gefragt.

Die Nähe der Organisationspädagogik zur OE und PE tritt also schon daher zu Tage, da sie für eine Überwindung der betrieblichen Bildung als rein betriebliches Anpassungslernen plädiert und das Organisationslernen als eine Steigerung von multisektoralen

---

<sup>103</sup> Geißler, H.: a.a.O., S. 270

Kompetenzen im Sinne organisationaler Entwicklung und Identitätssicherung verstanden wird.

### 2.3 Organisationsentwicklung

Ausgehend vom Verständnis der Organisationstheorien und dem Verständnis des Organisationswandels wird an dieser Stelle zu untersuchen sein, welche Bedeutung organisationale Entwicklungsinstrumente haben, um den Wandel der Strukturen zu ermöglichen und damit eine kontinuierliche Anpassung der Organisationsleistung an die Markt- und Kundenbedürfnisse zu erzielen.

Untersucht werden Methoden und Instrumente, die unter dem Begriff Organisationsentwicklung (OE) zusammenzufassen sind und die sich in ihrer Ausrichtung historisch an organisations theoretische Überlegungen des Human-Relations-Ansatzes (s. 2.1.2.4) und der systemischen Theorie (s. 2.1.2.6) anlehnen.

Hierbei wird OE als Bündelung personaler und strukturaler Entwicklungsstrategien zu verstehen sein, die sich als Einzelmaßnahmen oder komplexere Modelle darlegen und organisationale mit individuellen Zielen zu verbinden suchen.

Eine Definition von OE ist ein Unterfangen, mit dem Autoren eine erhebliche Zahl von Fachbüchern gefüllt haben. Trebesch kommt daher zu der Erkenntnis: „50 Definitionen der Organisationsentwicklung – und kein Ende (...)“.<sup>104</sup>

Die Verbindung einer OE-Definition zu den Denkweisen des Human Relations-Ansatzes wird aus dem Definitionsansatz von Wohlgemuth deutlich, der „OE als eine methodische Interventionsstrategie begreift, bei der auch die Förderung der Partizipationsmöglichkeiten, das Lernen durch Erfahrung und die Persönlich-

---

<sup>104</sup> Trebesch, K.: 50 Definitionen von Organisationsentwicklung – und kein Ende. Oder: Würde Einigkeit stark machen? S. 50, in: Trebesch, K.: Organisationsentwicklung – Konzepte, Strategien, Fallstudien, Stuttgart 2000

keitsentwicklung der beteiligten Menschen eine wesentliche Rolle spielt“.<sup>105</sup>

Interessant ist hier die begriffliche Brücke, die sich von der Persönlichkeitsentwicklung im Rahmen der Entwicklung der Organisation zu den Aktivitäten der Personalentwicklung im Rahmen des Personalmanagements schlagen lässt und damit eine der entscheidenden Schnittstellen der hier vorliegenden Arbeit beschreibt (s. Kap. 5).

Nach Untersuchungen von Trebesch bleibt festzuhalten, dass, seiner Meinung nach, „es kein einheitliches Verständnis dessen (gibt), was OE ist“.<sup>106</sup>

Einen besseren Überblick über die Möglichkeiten und Grenzen der OE soll deshalb zunächst ein Blick auf die Geschichte der OE geben, in der Entstehung und Hintergründe deutlich gemacht werden können, bevor dann die Ziele, Merkmale und Definitionen von OE erläutert werden.

### 2.3.1 Geschichte der Organisationsentwicklung

#### 2.3.1.1 Die Anfänge der Organisationsentwicklung in den USA

Erste Anfänge dessen, was man später unter dem Begriff OE zu verstehen begann, liegen in den Erfahrungen, die man noch beeinflusst von Überlegungen des Taylorismus mit Projekten zur Leistungssteigerung in den schon in 2.1.2.4 angesprochenen Hawthorne-Werken machte. Die dort eingesetzten Projektgruppen hatten weniger in ihrer inhaltlichen Zielsetzung, als in der Entstehung sozialer Beziehungen und der indirekten Wertschätzung für die entsprechenden Mitarbeiter durch die Beteiligung an dem Projekt ihren positiven Effekt.

---

<sup>105</sup> Wohlgemuth, A.C.: a.a.O., S. 57

<sup>106</sup> Trebesch, K.: a.a.O., S. 52

Ab den 40er Jahren verstärkten sich die Bemühungen, in konstruierten und gelenkten Gruppensituationen mit Betriebsangehörigen Verhaltensdiagnosen und -veränderungen herbeizuführen. Die Gründung des Tavistock Institute of Human Relations 1945 in London ermöglichte erste Erfahrungen mit der Feedback-Methode über Gruppensituationen und der Selbst-Analyse von Gruppen.<sup>107</sup> Ein Workshop des State Teacher College of New Britain 1946 und die daraus entstehenden Aktivitäten führten zu den Anfängen der Laboratoriumstrainings in den USA.<sup>108</sup> Diese Vorgehensweise von Lewin, die sich darauf konzentrierte, in Trainingsgruppen (T-Groups) Verhaltensweisen und Interaktionen den Gruppenmitgliedern aufzuzeigen und an deren Veränderung zu arbeiten, setzte die Grundlagen für die Entwicklung der Methode der Gruppendynamik und der Gründung des Research Center for Group Dynamics 1945.

Lewin und andere führten diese Trainingsgruppen in Zusammenarbeit mit dem Massachusetts Institute of Technology (MIT) erstmals 1947 durch. Die weiteren Aktivitäten wurden in den National Training Laboratories (NTL) gebündelt, an dessen erster offizieller Sitzung der kurz vorher verstorbene Lewin nicht mehr teilnehmen konnte.<sup>109</sup>

Ein weiterer Ansatzpunkt seiner Aktivitäten hatte in der Entwicklung der Survey-Feedback-Methode vor dem Hintergrund der Aktionsforschung gelegen. Hierbei wurden durch die Forscher Befragungen von Organisationsmitgliedern durchgeführt und deren Ergebnisse in Workshops mit den Beteiligten vorgestellt und ausgewertet. Durch dieses Feedback und die Diskussion über die Tatbestände erhofften sich die Forscher eine Veränderung von Einstellungen und Verhalten der Organisationsmitglieder und daraus resultierend auch Veränderungen in den Organisationsstrukturen und -abläufen. Dabei wurde auch immer eine Analyse der sozialen Interaktion der Gruppe vorgenommen und die Um-

---

<sup>107</sup> Staehle, W. H.: a.a.O., S. 922

<sup>108</sup> French, W. L., Bell C.H.: Organisationsentwicklung, 3. Aufl. Bern/Stuttgart 1990, S.37

<sup>109</sup> French, W. L., Bell C.H.: a.a.O., S.42

gehensweisen mit den Tatbeständen und die sozialen Verhaltensweisen durch die Forscher widergespiegelt. Diese verlassen ihre neutrale Rolle und nehmen an der Aktion in der Gruppe teil. Wichtiges Moment ist die Kontinuität von Diagnose und Feedback sowie die daraus abgeleiteten Veränderungen. Diese Vorgehensweise wurde daher mit dem Begriff der Aktionsforschung umschrieben: „Aktion-Forschung-Aktion-Forschung“.<sup>110</sup>

Die Aktionsforschung stellt also mit sozialwissenschaftlichen Methoden gewonnene Daten über eine Organisation zusammen, um deren Probleme zu lösen. Dieses Vorgehen wurde mit der Gruppendynamik-Methode zur Verhaltensänderung von Lewin kombiniert, so dass man hier von den Anfängen der OE sprechen kann.

In den 50er Jahren konzentrierte man sich darauf, die Probleme der Übertragbarkeit der Erkenntnisse aus den Trainingsgruppen im Laboratorium in die Betriebe dadurch zu lösen, dass man die Gruppen und Projekte direkt in den Unternehmen durchführte und diese erstmals „Organisationsentwicklungsgruppen“ nannte.<sup>111</sup> Man begann mit dem Training von Gruppen und nicht nur von einzelnen Mitarbeitern innerhalb der Unternehmen, so z.B. bei ESSO und bei Union Carbide. Nun gerieten neben den Problemen in den Gruppen auch Intergruppenprobleme in der Gesamtorganisation in das Blickfeld und machten die Vorgehensweise komplexer und im Sinne einer Entwicklung nicht nur von Mitarbeitern oder Gruppen, sondern des gesamten Unternehmens kompletter. Veröffentlichungen in den USA 1957 über die vorliegenden Erfahrungen in der Zeitschrift *Group Psychotherapy* gelten als Geburtsstunde des Begriffs „organization development“ (Organisationsentwicklung).<sup>112</sup>

---

<sup>110</sup> Wohlgemuth, A. C.: a.a.O., S. 86

<sup>111</sup> Trebesch, K. : a.a.O., S. 11

<sup>112</sup> French, W. L., Bell C.H.: a.a.O., S.40

### 2.3.1.2 Der Wissenstransfer nach Europa

Der Transfer des Wissens über die einzelnen Vorgehensweisen hinüber in den deutschsprachigen Raum setzte mit Marshall-Plan-Geldern schon 1954 ein, wo gruppendynamische Trainings überwiegend mit Lehrern stattfanden, deren Erziehungsstil sich von den autoritären Formen der Nazi Herrschaft zu eher demokratischen Verhaltensweisen ändern sollte. Weitere Trainings dieser Form berichtet Rehtien für das Jahr 1963 aus Bayern, wo auch wieder Lehrer die Teilnehmer waren.<sup>113</sup>

Die große Erfolgsgeschichte erlebten die Protagonisten der OE aber weiterhin in den USA und auch England, wo in den 60er Jahren eine große Verbreitung des Einsatzes von Laboratoriumstrainings, Survey-Feedback, Teamtrainings und Karriereplanung für Mitarbeiter zu verzeichnen war. Große Firmen wie IBM, TRW (Raumfahrt), Texas Instruments, American Airlines und in England und Europa ICI (Imperial Chemical Industries) sowie Shell gehörten zu den Anwendern von Strategien der OE.<sup>114</sup>

Verbreitert wurde die Akzeptanz von OE in Europa auch durch das 1954 gegründete Nederlands Pedagogisch Instituut (NPI) bei dem der klinische Psychologe und spätere OE-Berater Lievegoed mit Kollegen ein eigenes Modell für organisationale Veränderungsprozesse entwickelte, das später auch von anderen Beratern international angewandt wurde und zur Expansion des Instituts beitrug.<sup>115</sup>

Erst Ende der 60er Jahre wurde die Anwendung der Gruppendynamik in Deutschland bei Ärzten, Psychologen und Therapeuten populärer, wobei hier die Zielsetzung neben der OE auch in der Anwendung der Gruppendynamik bei Rehabilitation, Therapie und

---

<sup>113</sup> Rehtien, W.: Zur Geschichte der angewandten Gruppendynamik, in: GD 1/1990, S. 103 –120, nach Staehle, W. H.: a.a.O., S. 925

<sup>114</sup> French, W. L., Bell C.H.: a.a.O., S.43

<sup>115</sup> Staehle, W. H.: a.a.O., S. 967



im privaten Leben lag.<sup>116</sup> 1967 wurde der Deutsche Arbeitskreis für Gruppendynamik und Gruppenpsychotherapie (DAGG) gegründet, der nach Staehle eine ähnliche Rolle wie das NTL in den USA anstrebte.<sup>117</sup> Analog zu den Versuchen der gesellschaftlichen Demokratisierung erlebte die emanzipatorische Gruppendynamik in den Jahren von 1969 bis 1974 eine Blütezeit. Humanisierung und Demokratisierung einhergehend mit persönlicher Emanzipation wurden als Ziele der Aktivitäten der Gruppendynamik verstanden. Mit dem Verzicht auf demokratische Inhalte und der Instrumentalisierung der Gruppendynamik als Managementinstrument in Unternehmensprozessen, nach dem Motto „seid nett zueinander“, sieht aber auch Rehtien (Geschäftsführer des Kurt Lewin Instituts für Psychologie an der Fernuni Hagen) den Niedergang der Methode.

Anfang der 70er Jahre erhielt OE als Gesamtstrategie auch in Deutschland mehr Aufmerksamkeit, da jetzt 1972 die ersten deutschen Übersetzungen von Beckhard, sowie Bennis und 1973 auch von French/Bell vorlagen.<sup>118</sup>

In einer Reihe von Großbetrieben wie der Kraftwerks-Union AG (KWU), bei BMW (1973) und der Hoechst AG (1974) wurde erstmals mit dem Lernstatt-Konzept der Metaplan GmbH gearbeitet, wobei darunter ein bottom-up-Ansatz der kognitiven Wissensvermittlung im Sinne der OE verstanden wurde.<sup>119</sup> Ähnlichkeiten mit den Gruppenaktivitäten von Qualitätszirkeln im Rahmen des QM lassen sich hierbei ziehen. Diese werden im weiteren Verlauf der Arbeit noch näher beleuchtet (s. Kap. 4).

---

<sup>116</sup> Trebesch, K.: Organisationsentwicklung in Europa, Band A u. B. Bern / Stuttgart 1980

<sup>117</sup> Staehle, W. H.: a.a.O., S. 923

<sup>118</sup> Beckhard, R.: Organisationsentwicklung – Strategie und Modelle, Baden-Baden 1972 und Bennis, W. G.: Organisationsentwicklung – Ihr Wesen, ihr Ursprung, ihre Aussichten, Baden-Baden 1972

<sup>119</sup> Staehle, W. H. : a.a.O., S. 956

### 2.3.1.3 Organisationsentwicklung und die „Humanisierung der Arbeit“

Durch die Einführung neuer Technologien und Rationalisierungskonzepte in den Betrieben wurde gleichzeitig Ende der 60er und Anfang der 70er Jahre unter dem Druck der Gewerkschaften das Problem der Arbeitsbelastung und der Arbeitsverdichtung in der Produktion problematisiert. Die „menschengerechte Gestaltung der Arbeit“ sollte durch die Einführung des Betriebsverfassungsgesetzes 1972 unterstützt werden und führte in der Folge ab 1974 zu einem von der Bundesregierung verabschiedeten umfangreichen Forschungsprojekt mit dem Titel „Humanisierung der Arbeit“, mit dem in den nächsten Jahren ca. 2000 Projekte mit etwa 900 Mill. EUR gefördert wurden. In diesem Zusammenhang wurde mit Hilfe der OE vielfach versucht, die Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter zu organisieren und deren Prioritäten einzubeziehen.<sup>120</sup> Grenzen der OE wurden immer dann deutlich, wenn grundsätzliche Veränderungen an der grundsätzlichen Machtfrage in den Betrieben scheiterten und die OE-Maßnahmen von den Arbeitnehmern lediglich als „Kosmetik“, im Sinne der Projektrealisierung und zur Erlangung der Fördermittel, verstanden wurden (s.a. 2.1.2.4).

Bedeutung für die weitere Ausbreitung der OE gewann die Gründung der Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) für den deutschsprachigen Raum im Jahre 1980. Die Gründungsmitglieder formulierten ihre Zielsetzung als Doppelstrategie der gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität).<sup>121</sup> Ab 1982 wurde die von der GOE herausgegebene Zeitschrift für Organisationsentwicklung eine wichtige inhaltliche Plattform für Praktiker und Wissenschaftler aus Deutschland, Österreich und der Schweiz und später von Braune-Krickau, Doppler und Trebesch autonom außerhalb der GOE weitergeführt.

---

<sup>120</sup> Kieser A. (Hrsg.): a.a.O., S. 129ff

<sup>121</sup> Trebesch, K.: a.a.O., S. 12

Geißler sieht allerdings in den 80er Jahren schon eine Abschwächung der Attraktivität von OE und konstatiert einen Verdrängungsprozess in den 90er Jahren durch den Begriff des Organisationslernens als kontinuierliche Aufgabe für die Organisation im Gegensatz zu der Ausnahmesituation eines OE-Prozesses.<sup>122</sup> Die gestiegene Komplexität der Umwelt und der Märkte erfordert von den Unternehmen permanente Organisationsveränderung und damit einen ständigen Lernprozess und aktives Wissensmanagement.<sup>123</sup>

Eine Krise der OE wird von unterschiedlichen Autoren für die 80er und 90er Jahre konstatiert, wobei Richter die Ursache darin sieht, dass die OE auf theoretischen Grundlagen basiert, die in den 40er Jahren entwickelt worden sind und später nicht entscheidend weiterentwickelt wurden.<sup>124</sup> Das Fehlen einer Theorie an sich wird ebenso als Begründung für den Bedeutungsverlust herangezogen und kritisiert, dass die pragmatische Komponente bei der OE dominiert und sich in dieser Einschätzung auf Becker/Langosch beruft. Diese erklären den Theoriemangel durch die Ableitung von Zielen und Kriterien der OE nur aus den jeweils vorliegenden Praxisbedingungen der Organisation, derem Fall sich der Berater momentan zuwendet. Damit wird eine fehlende theoretische Struktur der OE mit Allgemeingültigkeit beklagt.<sup>125</sup>

Trebesch als einer der Gründer der GOE beklagt aus seiner Sicht für die 80er Jahre in Deutschland eine starke Ablehnung der Gewerkschaften bei Prozessen der OE in den Unternehmen, wobei OE als Manipulationsinstrument und Verführungsstrategie verdächtigt wurde.<sup>126</sup> Diese Sichtweise wird auch bei Staehle unter dem Aspekt von „Widerständen gegen den geplanten Wandel“ aufge-

---

<sup>122</sup> Geißler, H.: a.a.O., S. 111ff

<sup>123</sup> Schreyögg, G., Noss, Ch.: „Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation“, in: Die Betriebswirtschaft 55 (1995), S. 169 – 185

<sup>124</sup> Richter, M.: Organisationsentwicklung. Bern/Stuttgart/Wien 1994

<sup>125</sup> Becker, H., Langosch, I.: Produktivität und Menschlichkeit 4. Aufl. Stuttgart 1995

<sup>126</sup> Trebesch, K.: a.a.O., S. 13

griffen, der bei Gewerkschaften und Betriebsräten im gesamten europäischen

Raum eine erhebliche Skepsis gegen die OE sieht. Zurückgeführt wird diese Ablehnung auf die Einschätzung, dass OE-Berater immer als „Agenten“ der Unternehmensführung gesehen werden. Widersprüche zwischen den von den Gewerkschaften begrüßten Projekten zur „Humanisierung der Arbeit“ und der Umsetzungserfahrung, unter Einbezug von OE, in Bezug auf die Humanisierung der Arbeitsbedingungen und die angestrebte Verbesserung der Partizipation der Arbeitnehmer sind hier offensichtlich und bleiben seit den 70er Jahren unaufgelöst. Aus der zunehmenden Kritik an der realisierten Partizipation der Arbeitnehmer durch die OE-Strategien, entwickelte Pieper ein Modell der „diskursiven OE“, die eine echte Partizipation ermöglichen und absichern sollte.<sup>127</sup>

### 2.3.1.4 Neuere Formen der Organisationsentwicklung

Neuere Ansätze der OE konzentrierten sich in ihren Überlegungen u.a. darauf, dass es Ziel sein müsste, die Widerstände für Veränderungen durch die Involvierung möglichst vieler Interessensgruppen im Betrieb zu überwinden und damit eine umfassende Kulturveränderung der innerbetrieblichen Zusammenarbeit und Hierarchie zu erreichen. Dieses Konzept der Organisationskultur als Interventionspunkt der Veränderung führt die Überlegungen von Pieper fort und wurde als neuer Ansatz der OE dargestellt, so z.B. bei Ebers.<sup>128</sup>

Dabei ist festzuhalten, dass schon French/Bell in ihren Darstellungen von 1973 im Vorwort auf die Bedeutung der Beeinflussung der Kultur der Organisation für die Ansätze der OE hingewiesen haben.<sup>129</sup> Was hier und auch bei anderen Entwicklungen zu beobachten ist, kann man als die Abwandlung und Weiterent-

---

<sup>127</sup> vgl. Pieper, R.: Diskursive Organisationsentwicklung, Berlin 1988

<sup>128</sup> vgl. Ebers, M.: Organisationskultur: Ein neues Forschungsprogramm? Wiesbaden 1985

<sup>129</sup> French, W. L., Bell C.H.: a.a.O., S.7

wicklung bestehender Denkansätze der OE bezeichnen, ohne dass hier eine neue Theorie der OE entwickelt oder ein ganz neuer Zugang gewählt wurde.

Im Jahre 1998 löste sich dann die GOE aufgrund inhaltlicher Unschärfen und Richtungsstreitigkeiten in der Mitgliedschaft und Führung auf.<sup>130</sup>

Trotzdem verbreitete sich der Einsatz von OE auch in den 80er und 90er Jahren weiter, wenn auch immer wieder neue Modebegriffe (z.B. Veränderungsmanagement oder Change Management) auftauchten, die Teilbereiche der OE inhaltlich übernahmen oder fortführten. Welche Rolle die OE heute bei Wandlungsprozessen der Organisation und insbesondere in QM-Konzepten einnimmt, wird in dieser Arbeit durch einen Theorie- und Praxisabgleich weitergehend erörtert (s. Kap. 5 und 7).

### 2.3.2 Auf dem Weg zu einer Definition – Ziele und Merkmale von Organisationsentwicklung

#### 2.3.2.1 Ziele der Organisationsentwicklung

Wertet man die unterschiedlichen Ansätze und Entwicklungsstufen der OE aus, so lässt sich festhalten, dass sich die OE durchgängig die Verbesserung der Arbeitssituation der Mitarbeiter und die Verbesserung der Leistung der Organisation zum Ziel gesetzt hat. Die Begriffe Effektivität und Humanität stehen im Mittelpunkt der Zielbestimmung und werden von unterschiedlichen Autoren genannt.<sup>131</sup> Diese Ausrichtung der OE baut auf einem Menschenbild auf, das davon ausgeht, dass der Mensch in seiner Rolle als Organisationsmitglied in der Arbeit dieser Organisation seine Selbstverwirklichung anstrebt und dieses selbstmotiviert und selbstkontrolliert umsetzt. Ausgehend von den Formen des „economic man“ und „social man“ wird die Begrifflichkeit des

---

<sup>130</sup> Staehle, W. H.: a.a.O., S. 982

<sup>131</sup> Becker, H., Langosch, I.: a.a.O. und Trebesch, K.: 50 Definitionen ..., in: Trebesch, K.: a.a.O., S. 50

„complex man“ eingeführt.<sup>132</sup> Kennzeichnend ist bei diesem Verständnis der Einbezug von Attributen aus den beiden anderen Menschenbildern, die der „complex man“ weitgehend einschließt, aber um entscheidende Komponenten erweitert, wie z.B. die individuell unterschiedliche Bedürfnisstruktur, die Möglichkeit der Selbstmotivation und die Möglichkeit des ständigen Wandels in der Einstellung zur Arbeit und Organisation. Der Mensch in der OE wird insgesamt verstanden als ein differenziertes Subjekt mit Kreativität, Lern- und Entwicklungsfähigkeit.

Dieses Menschenbild ist als Basis für OE anzusehen, als normative Grundlage für die Formulierung der Zielsetzung Humanität und Partizipation und damit für einen Erfolg der gesamten Organisation. Damit knüpft die Zielsetzung von OE an den Human-Relations-Ansatz aus dem Bereich der Organisationstheorie an und stellt durch eine Vielzahl von Aspekten die Beteiligung von Personen und Gruppen in den Mittelpunkt der Arbeit von OE (s. 2.1.2.4).

### **Zielsetzung von OE**

Verbesserung der Arbeitssituation und Partizipation der Mitarbeiter

Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation

*Schaubild II.18: Ziele der OE*

Wenn von der Steigerung der Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeiter und der Erhöhung der Leistungsfähigkeit und Flexibilität der gesamten Organisation gesprochen wird, ist aber auch erkennbar, dass hier womöglich zwei sich widersprechende Ziele ins Feld geführt werden.

Erörtert werden muss also in dieser Hinsicht die Frage, ob die Ziele sich miteinander vereinbaren lassen oder ob der Widerspruch in der Zielsetzung nur anhand der Machtverhältnisse im Unternehmen aufzulösen sein wird.

---

<sup>132</sup> Wohlgemuth, A. C.: a.a.O., S.96ff

Hinzuweisen ist dabei zunächst einmal auf die Ebene der Zielsetzung, denn bei den genannten Zielen (s.o.) wird auf die dahinter stehenden Begriffe Humanität und Effektivität abgehoben. So sieht die Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) in OE einen Prozess, der auf die „gleichzeitige Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität)“ ausgerichtet ist.<sup>133</sup>

Dieses sind Oberziele, sog. „Meta-Ziele“, die eher beschwörenden Charakter haben und sich vor der jeweiligen konkreten Aufgabenstellung der OE beweisen müssen.<sup>134</sup>

Wenn OE eine Harmonie der beiden Zielsetzungen erreichen kann, dann wird der Entwicklungsprozess als positiv einzuschätzen sein. Durchaus möglich ist aber auch, dass das Ziel der Effektivität und Effizienz von Arbeitsprozessen mit Hilfe der OE umgesetzt wird, ohne dass eine Humanisierung der Arbeit gelingt. Diese Kritik wird der OE von vielen Autoren wie z.B. Kieser vorgehalten.

### 2.3.2.2 Merkmale der OE

Der Ansatz der OE ist so offen angelegt, dass mit OE nicht ein konkreter Inhalt zum Ziel gebracht werden soll, sondern der Prozess der Organisationsveränderung der Inhalt der OE ist. Dabei wird die Organisation als abhängig angesehen von der Umwelt, den Zielen und ihren Strukturen und vom Verhalten und der Kommunikation der Organisationsmitglieder. Ansätze, die der Berater in den OE-Prozess einbringt, müssen demnach interdisziplinär angelegt sein und bedienen sich dabei unterschiedlicher wissenschaftlicher Fachrichtungen, von den Sozialwissenschaften bis zur Betriebswirtschaft. Der Entwicklungsprozess zeichnet sich dadurch aus, dass im Sinne der Zielsetzung der Humanität „Betroffene zu Beteiligten“ gemacht werden, d.h. die Organisationsmitglieder werden in die Entwicklung und Entscheidung von Organisations-

---

<sup>133</sup> Kieser, A. (Hrsg.): a.a.O., S. 119

<sup>134</sup> Richter, M.: a.a.O., S. 24

veränderungen aktiv einbezogen. Die Partizipation der Mitarbeiter soll ein besseres Verständnis für die Organisation und die Notwendigkeit der Veränderungen auslösen und die Identifikation mit den gefundenen Lösungen erleichtern.<sup>135</sup>

Erreicht werden diese Effekte durch die Betonung eines Lern- und Entwicklungsprozesses mit den Mitarbeitern, der durch den schon genannten externen Berater initiiert und zusammen mit der Organisation gesteuert wird. Am Beginn des Entwicklungsprozesses steht aber die Frage nach dem Problem, das gemeinsam mit den Mitarbeitern zu definieren ist. Doppler merkt zu Recht an, dass Lösungen in einem Unternehmen immer schnell zur Hand sind, meistens noch bevor die Beteiligten überhaupt das Problem in seiner ganzen Schärfe verstanden haben.<sup>136</sup>

Im Prozess der Entwicklung ist das Ziel des Beraters u.a. die Veränderung der Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder sowie die Verbesserung der Kommunikation in und zwischen den Teams. Übergreifend für die Mitarbeiter wird dadurch eine Vergrößerung ihres Handlungsspielraums im Sinne einer „Hilfe zur Selbsthilfe“ angestrebt. Der Berater gibt keine Lösungen vor, sondern bildet mit der Organisation als „Klient“ ein „OE-Beratungssystem“, in dem die Lösungen durch geeignete Interventionen in der Organisation entstehen.

### **Merkmale von OE**

- ganzheitlicher, interdisziplinärer Ansatz
- Analyse der Probleme
- Beteiligung der Betroffenen
- Prozessorientierung
- Berater unterstützt den Prozess
- Hilfe zur Selbsthilfe als Lernprozess
- Lösungen müssen den Zielen der OE entsprechen

*Schaubild II.19: Merkmale der OE*

---

<sup>135</sup> Becker, H., Langosch, I.: a.a.O., 4. Aufl., S. 19

<sup>136</sup> Doppler, K., Lauterburg, C.: a.a.O., S. 79



Voraussetzungen erfolgreicher OE sind nach French/Bell u.a. das Problembewusstsein der Führungsspitze und die Erkenntnis über die Notwendigkeit eines externen OE-Beraters sowie die Legitimation des Prozesses durch die Führung und ihre eigene Beteiligung an dem Entwicklungsprozess.<sup>137</sup>

Erfolgskriterien für den eingeleiteten Prozess der OE sind nach Becker/Langosch weiterhin die schon angesprochene Beteiligung der Betroffenen mit dem Ziel der Klärung der Sach- und Beziehungsprobleme, damit erfahrungsorientiertes Lernen umfassend ermöglicht wird.<sup>138</sup> Das gesamte Vorgehen muss prozessorientiert angelegt sein und von einem systemumfassenden Denken getragen werden.

### 2.3.2.3 Definition von OE

Betrachtet man die oben ausgeführten Zielsetzungen und die Merkmale für den Entwicklungsprozess in einer Organisation, so wird deutlich, dass der Prozess der OE sehr praxisorientiert angelegt ist und die Veränderung von Organisationsstrukturen sehr stark auf den Lernprozessen der Organisationsmitglieder fußt. Bei Bennis ist sogar davon die Rede, OE sei eine Bildungsstrategie, die dafür eingesetzt wird, geplante Organisationsveränderungen herbeizuführen.<sup>139</sup> Das humanistische Ziel ist aber gekoppelt an das betriebswirtschaftliche Streben nach Effektivität, das sich in der Definition von Becker/Langosch dann wie folgt ausdrückt:

„OE ist ein neuer Weg zur Entwicklung von Organisationen, z.B. eines Industrieunternehmens, mit dem Ziel einer aktiven und flexiblen Anpassung an die Herausforderungen einer sich ständig wandelnden Umwelt. Es ist eine Entwicklung im Sinne höherer Wirksamkeit der Organisation und größerer Arbeitszufriedenheit der beteiligten Menschen“.<sup>140</sup>

---

<sup>137</sup> French, W.L., Bell, C.H. : a.a.O., S. 183ff

<sup>138</sup> Becker, H., Langosch, I.: a.a.O., S.24ff

<sup>139</sup> vgl. Bennis, W.G.: a.a.O.

<sup>140</sup> Becker, H., Langosch, I.: a.a.O., S.2

Konkreter auf die Arbeitsweise der OE bezogen, so wie sie in den USA seit den 40er und 50er Jahren entwickelt worden ist, ist die Definition von French/Bell, die lautet: „OE ist eine langfristige Bemühung, die Problemlösungs- und Erneuerungsprozesse in einer Organisation zu verbessern, vor allem durch eine wirksamere und auf Zusammenarbeit gegründete Steuerung der Organisationskultur – unter besonderer Berücksichtigung der Kultur formaler Arbeitsteams – durch die Hilfe eines OE-Beraters oder Katalysators und durch Anwendung der Theorie und Technologie der angewandten Sozialwissenschaften unter Einbeziehung von Aktionsforschung“.<sup>141</sup>

Auf die Untersuchung und Veröffentlichung von Trebesch 1982 zu der weiten Variationsvielfalt der OE-Definitionen wurde schon einleitend in Punkt 2.3. hingewiesen. Er wertete 50 Definitionen aus – was an sich schon bezeichnend für den Stand der Theorie von OE ist – und kommt zu dem Ergebnis, dass OE kein eindeutig abgrenzbares Gebiet, kein Modell oder einheitliches Konzept darstellt.<sup>142</sup> Andere Autoren wie Kahn, Kieser, Kubicek und Staehle spitzen diese Erkenntnis zu und konstatieren, dass OE zwar unter Verwendung von verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen ein praxisbezogenes Inventar von Veränderungsmethoden bereithält, dieses aber nie einer empirischen Überprüfung in den Veränderungsprozessen unter wissenschaftlichen Kriterien unterzogen habe. Damit könne von einer einheitlichen Theorie und einer Definition von OE im engeren Sinne nicht gesprochen werden.<sup>143</sup>

---

<sup>141</sup> French, W.L., Bell, C.H.: a.a.O., S. 31

<sup>142</sup> Trebesch, K.: 50 Definitionen von Organisationsentwicklung, S. 57, in: Trebesch, K.: a.a.O.

<sup>143</sup> Kieser, A. (Hrsg.): a.a.O., S. 124 und Staehle, W. H.: a.a.O., S. 588 und Trebesch, K.: a.a.O., S. 52, in: Trebesch, K.: a.a.O.

### Häufigkeit von Begriffen in 50 OE-Definitionen

#### Nennungen:

– sozialer und kultureller Wandlungsprozess .....	19
– Steigerung der Leistungsfähigkeit des Systems.....	18
– Gesamtsystem-Bezug, betriebsumfassend .....	18
– Integration von individueller Entwicklung und Bedürf- nissen mit Zielen und Strukturen der Organisation.....	17
– aktive Mitwirkung der Betroffenen.....	17
– bewusst gestaltet, methodisch, planmäßig gesteuertes Vorgehen.....	16
– angewandte Sozialwissenschaft. ....	14
– etc.	

Schaubild II.20: Unterschiedliche Definitionen von OE

Trebesch kommt aber auch zu dem Schluss, dass in den Begriffen der 50 Definitionen schon eine eindeutige Tendenz erkennbar ist, so dass die Definition von OE sich bei der Mehrzahl der 50 Autoren auf die Begriffe „sozialer und kultureller Wandlungsprozess“, „Steigerung der Leistungsfähigkeit des Systems“ und „betriebsumfassender“ Ansatz unter „Integration von individueller Entwicklung und Bedürfnissen mit Zielen und Strukturen der Organisation“ stützt (s. Schaubild II.20).<sup>144</sup>

Für diese Arbeit bleibt festzuhalten, dass in Bezug auf die Verwendung von Instrumenten der OE in Prozessen des QM, die von Trebesch extrahierten Zielsetzungen und Definitionen von OE sich in Europa so weitgehend seit den 70er Jahren verbreitet und durchgesetzt haben, und dass ein umrissenes und eingrenzbare Verständnis im Sinne der obigen Definitionen herrscht, das auf die Dualität personeller und struktureller Entwicklungen zur Leistungssteigerung der Organisation abzielt.

<sup>144</sup> Trebesch, K. : 50 Definitionen von Organisationsentwicklung, S.56, in: Trebesch, K. : a.a.O., S. 50

### 2.3.3 Techniken und Instrumente der Organisationsentwicklung

Die Beschäftigung mit den unterschiedlichen Techniken und Instrumenten der OE hat zentrale Bedeutung für diese Arbeit und für die Klärung der Frage, inwieweit diese Interventionsweisen bei der Einführung von QM-Systemen eine Rolle spielen. In Kapitel 5 wird den Verknüpfungen und Interpendenzen dieser Frage genauer nachgegangen, bevor in Kapitel 7 die qualitativen Ergebnisse dazu erörtert werden. An dieser Stelle soll zunächst einmal der „Werkzeugkasten der OE“ vorgestellt werden.

Interventionen in einer Organisation lösen Reaktionen aus, unabhängig davon, welche Zielsetzungen mit der Einflussnahme verbunden sind. Der geplante Wandel einer Organisation in Form eines OE-Prozesses wurde von Lewin analysiert (s. 2.3.1). Er entwickelte ein Grundmuster sozialer Veränderungsprozesse, auf das sich später die Protagonisten der OE bei ihren Interventionen immer wieder bezogen haben.

Ausgangspunkt der Überlegungen von Lewin war die Frage, in welchen Schritten soziale Veränderungen ablaufen und welche Grundmuster der menschliche Lern- und Entwicklungsprozess bietet.<sup>145</sup> Seine Überlegungen zielten darauf ab, dass der Veränderungsprozess mit einem Moment der Verunsicherung, des „In-Frage-Stellens“, beginnt, aus dem heraus der Mensch überhaupt erst die Motivation für eine Veränderung zieht. Diese Phase nennt er den Moment des „unfreezing“, als Start des Veränderungsprozesses. Dem folgt dann die Phase des „moving“, der erste Schritt der Veränderung, die Bewegung, um neue Muster auszuprobieren und Verhalten einzuüben. Aus dieser Bewegung heraus muss der Mensch aber wieder in ein neues Gleichgewicht finden und benötigt deshalb eine Absicherung, ein „Refreezing“ der veränderten Vorgehensweisen und Verhältnisse.

---

<sup>145</sup> Lewin, K.: Group decision and social change, New York 1947 nach Becker, H., Langosch, I.: a.a.O., S. 64ff und Kieser, A.: a.a.O., S. 120

Aus diesen Grundgedanken von Lewin sind später in der OE unterschiedlich differenzierte Modelle mit diversen Veränderungsschritten hervorgegangen, die seine grundlegende Darstellung weiterentwickelt haben. Die Übertragung und Anwendung auf einen Entwicklungsprozess in einer Organisation und auf die Mitarbeiter erfolgen aber immer nach dem gleichen Muster (vgl. Schaubild II.21).

### **Phasen der Organisationsentwicklung**

**1. Unfreezing = auftauen > Diagnose und Problemerkennung in der Organisation**

**2. Moving = ändern > Lösungen suchen, Umsetzung planen, agieren**

**3. Refreezing = einfrieren > neue Verfahren einüben, Ergebnisse überprüfen**

*Schaubild II.21: Phasen der OE nach Lewin*

Im Rahmen der OE werden für die erste Phase unterschiedliche personen-, gruppen- und/oder systembezogene Instrumente angewendet, um durch Datengewinnung und deren Analyse den Organisationsmitgliedern eine Spiegelung ihrer Situation zu ermöglichen, so dass daraus eine Motivation für spätere Veränderungsmaßnahmen entstehen kann. Die zweite Phase des „moving“ beinhaltet dann die umfangreiche Entwicklung neuer Lösungsalternativen, ihre Bewertung, die Entscheidung über die beste Lösung und die dann folgende Umsetzung in einem komplexen Veränderungsprozess. Im Rahmen des „refreezing“ ist es wichtig, dass die Organisation und ihre Mitglieder die neuen Verhaltensweisen und Abläufe zu einer positiven Routine machen und etwaige Probleme reflektieren, um Standardabweichungen zu beheben, ohne die gesamte Lösung in Frage zu stellen.

In den nächsten Abschnitten des Kapitels soll ein Überblick gegeben werden über die Interventionsansätze der OE zur Gestaltung des organisatorischen Wandels im Rahmen der ausgeführten Schritte. Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Einsatz dieser

Instrumente einem Wandel in der historischen Entwicklung der OE unterliegt und dass zyklisch immer wieder bestimmte Favoriten unter den Instrumenten von den OE-Beratern bevorzugt werden. Um trotzdem einen vollständigen Überblick aus heutiger Sicht geben zu können, wird hier in Anlehnung an Staehle eine Gliederungsform gewählt, welche die Zielsetzung der Intervention als unterscheidend annimmt.<sup>146</sup>

Zunächst einmal soll betrachtet werden, welche Techniken und Instrumente sich schwerpunktmäßig an die einzelnen Mitglieder einer Organisation richten, um personenbezogene Veränderungsschritte auszulösen. Hiermit ist auch eine Schnittstelle zur Personalentwicklung (PE) angesprochen, die weiter unten dargestellt werden wird. In diesem Kapitel werden jedoch die typischen Maßnahmen des Personalmanagements, insbesondere der Fort- und Weiterbildung, ausgespart. Es wird vielmehr abgehoben auf Mittel zur Weiterentwicklung der Organisation, die beim Individuum ansetzen, um seine Interaktion in der Gruppe zu verändern.

Im nächsten Schritt wird abgehoben auf die Techniken und Instrumente, die sich auf die Effektivitätssteigerungen von sozialen und arbeitsbezogenen Prozessen innerhalb einer Gruppe von Organisationsmitgliedern beziehen. Berücksichtigt werden sollen dabei auch methodische Ansätze, welche die Interaktionen zwischen Gruppen in einer Organisation weiter entwickeln.

Der dritte Abschnitt bezieht sich auf Techniken und Instrumente, welche die Organisation als System insgesamt begreifen und ihren Schwerpunkt auf die Beeinflussung des gesamten Systems setzen.

### 2.3.3.1 Personenbezogene Techniken und Instrumente

Wenn in diesem Zusammenhang der OE von personenbezogenen Techniken und Instrumenten gesprochen wird, zeigt sich eine Verbindung zu Strategien der PE. In dem hier dargelegten Kontext

---

<sup>146</sup> Staehle, W. H.: a.a.O., S. 943ff

werden aber ausschließlich Vorgehensweisen angesprochen, die primär darauf ausgerichtet sind, Veränderungen und Entwicklungen in der gesamten Organisation zu erzielen. Veränderungen bei einem einzelnen Organisationsmitglied sollen bei dieser Vorgehensweise immer im weiteren auf Veränderungen bei Gruppen und Abteilungen in der Organisation führen und somit im Endeffekt zu übergreifenden strukturellen Entwicklungsschritten in der Organisation beitragen.

Im Folgenden werden die wichtigsten Techniken und Instrumente dargestellt.

### Laboratoriumstraining

Historisch gesehen wurden die ersten Erfahrungen mit geplanter Analyse und Veränderung des Verhaltens von Individuen in Organisationen in den 40er Jahren in den USA von Lewin gemacht (s. a. 2.3.1). French/Bell sehen die „Sensitivity-Trainings-Laboratorien“ als den Ausgangspunkt der OE-Bemühungen.<sup>147</sup> Andere Begriffe für diesen Ansatz sind „Labor-Methode“, „Labor-Training“, „Sensitivity-Training“ oder auch „T(rainings)-Gruppen“.

Die Vorgehensweise richtete sich darauf aus, dass die Personen neue Erfahrungen in einer gesetzten Laborsituation machen konnten, ihr Verhalten durch Analyse und Beobachtung aufgezeichnet und ihnen zurück vermittelt wurde.

Ziele dieser Methode waren, die wachsende Erkenntnis über die eigenen Reaktionen der Teilnehmer zu fördern, ihre Lernfähigkeit diesbezüglich zu steigern und das Verständnis für das Verhalten anderer auszuprägen.

Der Arbeitszyklus dieser Methode übernimmt in verfeinerter Weise das Phasenmodell von Lewin (s.o.). Besonders dem Einstieg in der „unfreezing“-Phase muss intensive Beachtung gewidmet werden, damit die Teilnehmer durch die gewollte Verhaltensverunsicherung neue Reaktionen kennen lernen können. Aus diesem Grund wird für diese Vorgehensweise eine abgesonderte, aus dem Alltag heraus-

---

<sup>147</sup> French, W.L., Bell, C.H.: a.a.O., S. 176

gelöste Situation gewählt, das sog. „Labor“, um größtmögliche Erfolge zu erzielen.

Probleme entstanden bei der Übertragbarkeit der Erfahrungen, welche die Personen im Labor gemacht hatten, in den Arbeitsalltag. So entstand die Idee, diese Form der Entwicklung von Gruppen in die Organisation zu verlagern und das Instrument der „Teamentwicklung“ im Unternehmen ergänzte die „Laborsituation“ in einem Trainingsseminar.

### Encounter-Gruppen

Noch stärker auf das Individuum ausgerichtet sind die Encounter Gruppen. Hier steht im Vordergrund das individuelle Wachstum des Mitarbeiters und seine Persönlichkeitsentwicklung, die im Rahmen von OE-Prozessen eingebunden werden sollen. Dabei zeigen sich starke Überschneidungen zu Zielen der PE, so dass Staehle eine gewisse Ferne zur OE einräumt, obwohl er die Encounter-Gruppen als Weiterentwicklung der T-Gruppen aus dem Laboratoriumstraining ansieht.<sup>148</sup>

Die Zielsetzung der Encounter-Gruppen besteht darin, dass der Teilnehmer spontaner wird im Bezug auf die Äußerung von eigenen Gefühlen, in der Deutung von Erfahrungen und im Hinblick auf eigene Probleme und die Probleme anderer.

Bezüglich des Vorgehens wird auf Rogers zurückgegriffen und ein Ablauf in sechs Stufen gewählt, der in die Akzeptanz von Gefühlen mündet, um dadurch eine Steigerung der individuellen Kompetenz zu erreichen.<sup>149</sup>

---

<sup>148</sup> Staehle, W. H.: a.a.O., S. 948

<sup>149</sup> Rogers, C.R.: Encounter-Gruppen – das Erlebnis menschlicher Begegnung, 6. Aufl. München 1984



### Coaching

In Entwicklungsprozessen der Organisation an sich werden Positionen von Mitarbeitern häufig grundlegend in Frage gestellt oder inhaltlichen Veränderungen unterzogen. Führung wird neu definiert: „vom Würdenträger zum Spielertrainer“, wie Doppler/Lauterburg kritisch formulieren.<sup>150</sup> Die Führungskraft muss seine Mitarbeiter weniger bevormunden als coachen, also intensiv begleiten und auf neue Aufgaben vorbereiten. Genauso braucht aber unter Umständen auch die Führungskraft einen Coach, einen Begleiter und Berater außerhalb des Unternehmens, der seine Entwicklungsprozesse und die der Organisation begleitet.

Unter Coaching ist also die intensive Begleitung durch einen geschulten Berater zu verstehen, der das Ziel verfolgt, das Leistungsvermögen des Mitarbeiters zu erhöhen, indem Probleme, Krisen und komplexe Themen aus dem Arbeitsalltag gemeinsam diskutiert, analysiert und bearbeitet werden.

Gerade in umfangreichen OE-Prozessen kann das begleitende Coaching absichern, dass in Laboratoriumstrainings oder in Teamentwicklungen gelernte Verhaltensweisen in Bezug auf die Organisation auch in die alltägliche Praxis transformiert werden können. Bezogen auf Piagets Lerntheorie weist Staehle darauf hin, dass im Lernprozess die Übergänge von einer Entwicklungsstufe zur anderen durch das Coaching abgesichert werden können (s.a. 2.2.5)<sup>151</sup>

Das Coaching setzt beim Individuum an, entfaltet aber seine Wirkung im Gesamtzusammenhang der OE durch die Unterstützung der Weiterentwicklung des leitenden Mitarbeiters, der sich in den neuen Strukturen erfolgreich bewegen muss.

---

<sup>150</sup> Doppler, K., Lauterburg, C.: a.a.O., S. 68

<sup>151</sup> Staehle, W. H.: a.a.O., S. 950

### 2.3.3.2 Gruppenbezogene Techniken und Instrumente

Die Zielsetzung der hier zusammengefassten Techniken und Instrumente richtet sich auf die Stärkung der Mitglieder einer Gruppe und auf die Gruppe insgesamt. Hierbei lassen sich zwei Richtungen unterscheiden: entweder geht es um Prozesse und Kommunikation in einer Gruppe oder im anderen Fall um Prozesse zwischen Gruppen.

Auch hier muss natürlich das Individuum in seinen Verhaltensweisen im Mittelpunkt stehen. Aber in Sinne einer OE-Strategie richtet sich die Intervention auf das Verhalten, die Motivation und die Arbeitsleistung der Gesamtgruppe, dem Team aus verschiedenen Individuen, aus.

Im Folgenden werden hierzu die wichtigsten Techniken und Instrumente dargestellt.

#### Gruppendynamik

Ausgehend von der Entwicklungsgeschichte der OE spielte diese gruppenpsychologische Interventions- und Trainingstechnik Ende der 60er Jahre eine immer größer werdende Rolle in OE-Prozessen (s.a. 2.3.1.2).

Die Leistungsfähigkeit von Gruppen und ihre Fähigkeit, weitgehend selbstgesteuert Inhalte und Konflikte zu regeln, die ansonsten die Hierarchie belasten, wird von der OE als ein hohes Potential innerhalb einer Organisation betrachtet. Die Potentiale von Gruppen im Unternehmen zur Entfaltung zu bringen, kann ein Faktor in einem wirkungsvollen Entwicklungsprozess sein.<sup>152</sup>

Die Zielsetzung der Gruppendynamik im Zusammenhang mit OE besteht in dem Erkennen und Lösen von Konflikten zwischen Gruppenmitgliedern, in der Verbesserung der Kommunikation untereinander und in der Analyse der Kommunikations- und Entscheidungsprozesse in der Gruppe oder in einem Team.<sup>153</sup> Durch bessere Selbst- und Fremdwahrnehmung kann als Effekt eine

---

<sup>152</sup> Doppler, K., Lauterburg, C.: a.a.O., S. 179

<sup>153</sup> Becker, H., Langosch, I.: a.a.O., S.69

vorurteilsfreie Einstellung zwischen den Gruppenmitgliedern erreicht werden. In der Kommunikation steht neben dem Absender der Botschaften auch die Rückkopplung im Vordergrund – das Feedback. In der Gruppe soll durch die gemeinsam gemachten Erfahrungen die Kooperation in den Vordergrund und das Konkurrenzdenken in den Hintergrund treten.<sup>154</sup>

Die Anwendung der Methode setzt die Leitung der Gruppe durch einen psychologisch geschulten Trainer voraus, der mit den Fragen und Problemen der Teilnehmer kompetent und verantwortungsvoll umgehen kann.

Die Kritik an dieser Interventionstechnik war jedoch schon bald sehr intensiv, sowohl von Seiten der nicht beteiligten Organisationsmitglieder als auch von Teilnehmern. Die übersteigerte Bedeutung von Gefühlen im Arbeitsprozess wurde genauso kritisiert, wie das Brechen von zwischenmenschlichen Tabus zwischen Mitarbeitern, die sich einem „Seelen-Striptease“ für den Geschäftserfolg des Unternehmens unterworfen sahen.

Weiterhin stellt sich die Frage, inwieweit Veränderungen bei einzelnen Führungskräften und Mitarbeitern mit der Veränderungsbereitschaft des Gesamtsystems harmonisieren. Gebert gibt schon früh zu bedenken, dass das Transferproblem neuer Verhaltensmuster aus Trainingsphasen in den Betriebsalltag schwierig zu lösen ist. Letztlich sollte die Organisation in ihrer Gesamtheit einen Veränderungsprozess durchlaufen.<sup>155</sup>

Heute werden trotz der erkannten Begrenztheit der Methode in unterschiedlicher Weise Versatzstücke der Gruppendynamik bei der Teamentwicklung in OE-Prozessen eingesetzt.

### Gesprächs- und Beratungstechniken

Im großen Feld der Probleme, die durch fehlgeleitete Kommunikationsprozesse entstehen, stellen die Gesprächs- und Beratungstechniken, die hier zusammengefasst sind, ein Instrument der OE

---

<sup>154</sup> Franke, H.: Das Lösen von Problemen in Gruppen, München 1975 in : Becker, H., Langosch, I.: a.a.O., S. 69

<sup>155</sup> Gebert, D.: a.a.O., S. 39ff

dar. Darunter sollen nach Becker/Langosch sowohl die klientenzentrierten Beratungsmethoden, als auch die Moderationsmethode und die verschiedenen Techniken der Gesprächsführung verstanden werden.<sup>156</sup>

Diese Vorgehensweisen enthalten eine Vielzahl von Techniken, die weit über die eigentlichen OE-Strategien hinaus für den professionellen Umgang mit Gruppensituationen in der Arbeitswelt Bedeutung erlangt haben.

Die klientenzentrierte Beratungsmethode geht u.a. auch auf Rogers (s. 2.3.3.1) zurück, der sie als Problemlösungsmethode in Interaktionsprozessen einsetzte. Die nondirektive Gesprächsführung, die stark klientenbezogen eingesetzt wird, lässt sich dazu zählen, ebenso wie das aktive Zuhören und bestimmte Fragetechniken in der klientenzentrierten Beratung. Moderatoren für Gruppensituationen lernen heute in ihren Fortbildungen ebenfalls teilweise diese Vorgehensweisen (s.u.).

Die Metaplan-Technik als Moderationsmethode gehört ebenfalls zu dieser Art der gruppenbezogenen Techniken und ist ein klassisches Instrument in der Entwicklungsgeschichte der OE. Mit Hilfe der von der Metaplan-Methode eingeführten Karten und Pinnwänden als Mittel der Visualisierung von Meinungsäußerungen der Teilnehmer wird durch den Moderator aus der Gruppe für die Gruppe ein Bild des Themas entworfen, eben visualisiert. Die Gruppenmeinung wird durch das Vorgehen des Moderators transparent gemacht und bildet sich deutlich heraus.

Weitere Moderationsmethoden für die Arbeit in Gruppen sind mit der Zeit entwickelt worden und füllen die Regale der Fachbuchhandlungen. Im Rahmen von OE-Prozessen sind Rolle und Aufgaben des Moderators meistens bei dem externen Berater angesiedelt. Gleichwohl besteht eine Strategie darin, innerhalb des Unternehmens Mitarbeiter fortzubilden, um sie für bestimmte Gruppensituationen (z.B. Qualitätszirkel s.u.) einsetzen zu können. In OE-Prozessen steigt in der Regel die Nachfrage nach Mode-

---

<sup>156</sup> Becker, H., Langosch, I.: a.a.O., S.70ff

ratoren, und die Aufgabe bedarf einer rechtzeitigen Fortbildung und Einübung, um Gruppenergebnisse zu sichern.<sup>157</sup>

Weitere Techniken der Gesprächsführung beziehen sich in der theoretischen Herleitung ihrer Vorgehensweisen vielfach auf die themenzentrierte Interaktion (TZI). Ausgangspunkt ist hierbei die Überlegung, dass für eine gelungene Gruppensituation drei Faktoren in Übereinstimmung gebracht werden müssen: das Ich, die Gruppe – das Wir und das Thema (Es). Das Dreieck aus diesen Faktoren ist eingebettet in die Gesamtsituation, die die Umwelt für diesen Anlass liefert. Die TZI-Methode strebt eine Einheit aus Fühlen, Denken und Handeln an. Letzteres ist nur erfolgreich möglich, wenn die genannten Faktoren voll zur Geltung kommen.<sup>158</sup>

Auf dieser Grundlage wurden Gesprächstechniken entwickelt wie das Brainstorming, Regeln für Umgang mit Konflikten und für Formen des Feedbacks, ohne die moderierte Gruppensitzungen heute undenkbar sind und die für die OE und darüber hinaus eine große Bedeutung gewonnen haben.

**Personenbezogene Techniken und Instrumente:**

- Laboratoriumstraining
- Encounter-Gruppen
- Coaching

**Gruppenbezogene Techniken und Instrumente:**

- Gruppendynamik
- Gesprächs- und Beratungstechniken
- Prozessberatung
- Teamentwicklung
- Intergruppen-Interventionen
- Lernstatt
- Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen

**Organisationsbezogene Techniken und Instrumente:**

- Kontingenzansatz
- Survey-Feedback
- Aktionsforschung
- Konfrontationssitzung
- Grid-Methode
- NPI-Modell
- MBO

*Schaubild II.22: Techniken und Instrumente der OE*

---

<sup>157</sup> Doppler, K., Lauterburg, I.: a.a.O., S. 233ff

<sup>158</sup> Cohn, R.: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion, Stuttgart 1990

### Prozessberatung

Die Zielsetzung dieses Ansatzes liegt in der optimalen Gestaltung der Veränderung und der Entwicklung von Lösungen aus den wachsenden Erkenntnissen der Gruppen- und /oder Organisationsmitglieder heraus.

Der externe Berater ist Fachmann für den Veränderungsprozess als „change agent“ und nicht Lieferant für Problemlösungen. Seine Hauptaufgabe besteht darin, Mitarbeitern und Gruppen dabei zu helfen, eine Analyse vorzunehmen, Lösungen zu suchen und diese einer Umsetzung zuzuführen. Dabei wird das gesamte Vorgehen als zusammenhängender Prozess begriffen.

Auch bei dieser Vorgehensweise wird von Schein erneut auf das Phasenmodell von Lewin zurückgegriffen und das Modell wird von ihm weiterentwickelt.<sup>159</sup>

Das Vorgehen des Beraters wird danach in sieben Phasen gegliedert:

1. Erster Kontakt mit der Organisation
2. Definition der Beziehung – formaler und psychologischer Vertrag
3. Wahl des Interventionsobjekts (Gruppe) und der Arbeitsmethode
4. Datensammlung und Diagnose
5. Intervention
6. Reduzierung des Engagements
7. Beendigung der Beziehung.

Der Berater des Gruppenprozesses hilft den Teilnehmern, Erkenntnisse zu gewinnen über ihre Rollen und Beziehungen, die Kommunikationsbeziehungen sowie die Führungs- und Autoritätsbeziehungen. Er gestaltet den gesamten Gruppenprozess im Hinblick auf die Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse.

Die Prozessberatung liefert eine Vorgehensweise, die Grundlage für viele OE-Prozesse geworden ist und heute die Gliederung für sehr

---

<sup>159</sup> Schein, E.H.: Process consultations: Its role in organization development, 2. Aufl. Reading, Mass. 1988

viele Interventionsprozesse von Beratern darstellt. Eine Ähnlichkeit mit der Teamentwicklung und der Intergruppenintervention (s.u.) wird schon früh konstatiert, wobei hier allerdings die Betonung auf der Prozesshaftigkeit des Vorgehens liegt.<sup>160</sup>

### Teamentwicklung

Im Rahmen von Veränderungen in Organisationen bekommen Teams eine immer stärkere Bedeutung, zumal die Marktentwicklung Forderungen stellt, immer komplexere Aufgaben in flachen Hierarchien und in kürzerer Zeit zu bearbeiten. Die Leistungsfähigkeit von Teams, verstanden als kleine, hoch effektive Gruppe von Mitarbeitern, die Qualität in einem kontinuierlichen Prozess leistet, kann durch Teamentwicklungsmaßnahmen gesteigert werden. Angestrebt wird dabei die gemeinsame Entwicklung von Gruppenzielen, die Steigerung von gegenseitigem Vertrauen, Klärung der einzelnen Rollen der Teammitglieder und die Definitionen der Schnittstellen zu anderen Einheiten in der Organisation.<sup>161</sup>

Teams können einerseits zeitlich begrenzte Projektgruppen sein, andererseits auch feste Arbeitszusammenhänge in der Hierarchie der Abteilungen einer Organisation (s.a. 2.2.1.5).

Auch bei dieser Methode spielt der externe Berater als neutraler Dritter wieder eine entscheidende Rolle in der Steuerung der Prozesse. Seine Interventionen richten sich auf vier Aufgabengebiete:

- Diagnose
- Aufgabenerfüllung im Team
- Gruppenbeziehungen
- Team- und Organisationsprozesse.

---

<sup>160</sup> French, W.L., Bell, C.H.: a.a.O., S. 174

<sup>161</sup> Staehle, W. H.: a.a.O., S. 952

Ein Unterscheidungselement zu den anderen gruppenbezogenen Instrumenten stellt der Einsatz des Teamentwicklungs- oder Diagnose-Workshops dar. Mittelpunkt ist die Diagnose der Gruppensituation in einem Setting abseits vom Arbeitsalltag und den üblichen Routinen. Nicht allein das Individuum, sondern die Funktionsfähigkeit der Gruppe, des Teams, steht im Vordergrund. Als Instrumente kommen bestimmte Strukturierungs- und Frage-techniken zum Einsatz, um die Stärken und Schwächen der Gruppe zu analysieren und sie auf einen erfolgreichen Weg zu führen.<sup>162</sup>

### Intergruppen-Interventionen

Zielsetzung aller Vorgehensweisen ist die gesteigerte Leistung und Zufriedenheit von Mitarbeitern und der Gesamtorganisation und nicht die Effektivität abgeschotteter Teams. Insofern gilt es, die Aufmerksamkeit auch auf das Zusammenwirken unterschiedlicher Gruppen und Teams zu lenken.

Die Technik der Intergruppen-Intervention setzt hier an und verfolgt das Ziel, Probleme zu lösen und Verbesserungen zu erreichen, die zwischen verschiedenen Gruppen liegen.

Hierbei kommen die Techniken zum Einsatz, welche die OE auch für die Arbeit zwischen Individuen bereithält, nur richten sie sich jetzt in komplexerer Weise auf die Arbeit mit Gruppen aus.

Klärung von Kritik und gegenseitigen Erwartungen nehmen dabei einen großen Raum ein und werden durch verschiedene Arbeitsphasen in getrennten Gruppen sowie in gemeinsamen Sitzungen durch den Moderator und Berater gesteuert.<sup>163</sup>

### Lernstatt

Die Anfänge dieser Vorgehensweise liegen in den 70er Jahren in deutschen Großbetrieben, die sich vor die Frage gestellt sahen, wie sie sprachliches und fachspezifisches Anpassungslernen für ausländische Arbeitnehmer organisieren können. Die Lernstatt wurde

---

<sup>162</sup> French, W. L., Bell, C.H.: a.a.O., S. 141ff

<sup>163</sup> Staehle, W. H.: a.a.O., S. 954



später auch als Instrument für alle Arbeitnehmer zunächst in der Produktion und auch im Dienstleistungsbereich eingesetzt.<sup>164</sup>

Die Lernstatt wird durch einen Moderator begleitet und findet, ohne Vorgesetzte, mit den Mitgliedern eines Arbeitsbereiches statt. Externe Experten können für fachliche Themen hinzugezogen werden. Die Arbeitsweise wird, wie in den anderen Fällen der Gruppenaktivitäten, zunächst geprägt von der Analyse der Thematik, der Suche nach Problemlösungen und der Entwicklung der Umsetzung und dessen Präsentation vor dem Management.<sup>165</sup>

Deutlich wird aber schon, dass die Inhalte stark auf den Arbeitsprozess bezogen sind und weniger die Interaktion der Beteiligten im Vordergrund steht. Eine Lernstatt ist nach dem Metaplan-Zirkel-Konzept in ihren Terminen von Beginn an begrenzt und muss deshalb lösungsorientiert arbeiten.

In großen Organisationen leitet eine Lernstatt-Zentrale die unterschiedlichen Aktivitäten. Im Rahmen von OE-Prozessen kann die Lernstatt nur eine Bedeutung gewinnen, wenn auch kommunikations- und teambezogene Fragestellungen integriert werden können und Aspekte der Intergruppen-Intervention eine Rolle spielen.

Die Ähnlichkeit dieses Ansatzes zu dem Konzept der Qualitätszirkel des QM ist erkennbar, wenn auch der Entstehungshintergrund verschieden ist (s. Kap. 4 und 5)<sup>166</sup>.

### Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen

Dieser Ansatz bezieht sich auf das Arbeitssystem in einer Organisation und die Funktion des Mitarbeiters oder der Mitarbeitergruppen und setzt sich zum Ziel, die Arbeitsorganisation unter sozialen und technischen Effizienzanforderungen neu zu gestalten. Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen spielten eine wesentliche Rolle in den Strategien zur „Humanisierung der Arbeitswelt“ (s.o.2.3.1.3).

---

<sup>164</sup> Riegger, M.: Lernstatt erlebt – Praktische Erfahrungen mit Gruppeninitiativen, Essen 1983

<sup>165</sup> Becker, H., Langosch, I.: a.a.O., S. 273

<sup>166</sup> Deppe, J.: Quality Circle und Lernstatt. Ein integrativer Ansatz, Wiesbaden 1989

Die entsprechenden Vorgehensweisen haben seit Ende der 60er Jahre eine immer größere Bedeutung erlangt.

Dazu zählen:

- job enlargement
- job rotation
- job enrichment
- teilautonome Arbeitsgruppen.<sup>167</sup>

Diese Maßnahmen liegen teilweise im Tätigkeitsgebiet der PE, können aber durch einen strategischen Prozess im Rahmen der OE organisationsweit Wirkung entfalten.

In der historischen Entwicklung der OE hat das Tavistock Institute of Human Relations in London (s.o.) wichtige Entwicklungsarbeit geleistet und ein Konzept zur Einführung von Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen entwickelt. Hierbei stehen am Anfang differenzierte Analysen der Organisation und der Arbeitsprozesse im Mittelpunkt und auch Fragen nach dem sozialen System in der Organisation und der Rollenwahrnehmung werden bearbeitet.<sup>168</sup>

Schwachstellenanalysen und der Einbezug der gesamten Organisation in ihren Abläufen reichern die Vorgehensweise an. Ergebnisse der Bemühungen sind Veränderungsvorschläge der Mitarbeiter, die zur Umsetzung empfohlen werden und vom Management daraufhin geprüft werden müssen.

Bezogen auf die Mitarbeiter sind die Ziele eindeutig auf die Steigerung der Motivation durch Anreicherung der Tätigkeit im Hinblick auf die Kompetenz und die Verantwortung des Mitarbeiters ausgelegt. Als angestrebtes Ergebnis steht im Mittelpunkt eine Leistungssteigerung der Mitarbeiter und eine höhere Qualität der Arbeitsergebnisse. Humanisierung und Qualitätssteigerung in

---

<sup>167</sup> Staehle, W. H.: a.a.O., S. 692ff

<sup>168</sup> Sydow, J.: Der soziotechnische Ansatz der Arbeits- und Organisationsgestaltung, Frankfurt/New York 1985

einer Hand wurde von vielen Kritikern als unvereinbar angesehen und damit wurden vielfach Maßnahmen dieser Art als einseitige Produktivitätssteigerung zu Gunsten der Unternehmen verurteilt.<sup>169</sup>

Bezogen auf die Steuerung von QM-Systemen haben diese Interventionsansätze eine erhebliche Bedeutung erlangt und tragen heute einen Teil der Entwicklung in Unternehmen im Hinblick auf Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit bei (s.u. Kap. 4 und 5).

### 2.3.3.3 Organisationsbezogene Techniken und Instrumente

In diesem Abschnitt sind Interventionsformen zusammengestellt, die sich in ihrem Ansatz auf die gesamte Organisation ausrichten und langfristige Veränderungsstrategien verfolgen. In diesem Zusammenhang werden bei den folgenden Modellen auch immer wieder Anleihen gemacht bei den personen- und gruppenbezogenen Techniken und Instrumenten der OE. So vereinen die organisationsbezogenen Ansätze Techniken und Instrumente zu stufenartig aufgebauten Gesamtmodellen, die in integrierter Weise das Organisationssystem insgesamt einer Veränderung zuführen wollen.

#### Ist-Analyse der Organisation

Entwicklungsprozesse der Organisation benötigen in der Startphase eine Verortung ihres Ansatzpunktes, es gilt zu klären „was soll, wann, wie verändert werden?“<sup>170</sup> Geht man davon aus, dass der OE-Ansatz i.d.R. mehrere Ziele verfolgt, dann ist für die Analyse der Ausgangssituation eine mehrdimensionale Vorgehensweise geboten. Vor der Lösung steht die genaue Hinterfragung der Ist-Situation der Organisation und erst daraus lässt sich der angestrebte Soll-Zustand ableiten, auf den der OE-Prozess dann hinführen kann.

Die Ist-Analyse bezieht sich auf die Strukturen, Prozesse und Leistungen der Organisation sowie anderer wesentlicher Tatbestände wie z.B. Außenkontakte und Kundenbeziehungen.

---

<sup>169</sup> Kieser, A.: a.a.O., S. 129ff

<sup>170</sup> Gebert, D.: a.a.O., S. 81

Grundlegende Phasen einer Datenerhebung zur Ist-Analyse sind:

- Datenerhebung (Befragung durch Fragebogen, Interviews, Gruppengespräche, Analyse von Dokumenten, Protokollen etc.)
- Datenverdichtung (Reduktion auf das Wesentliche)
- Datenfeedback (Information an die beteiligten Organisationsmitglieder)
- Datenanalyse (Zusammenhänge, Stärken und Schwächen, Lösungen aufzeigen).<sup>171</sup>

Diese Schritte der systematischen Organisationsdiagnose sollten gut verzahnt sein und so früh wie möglich in transparenter Form Führung und Mitarbeiter einbeziehen, um durch deren Partizipation valide Ergebnisse zu erzielen. Darüber hinaus werden durch die Beteiligung der Organisationsmitglieder schon im Prozess der Ist-Analyse erste Ansätze für die Soll-Definition erkennbar und damit Lösungswege vorgezeichnet.

Diese Grundform der Ist-Analyse ist unverzichtbarer Bestandteil eines OE-Prozesses und verdeutlicht die Zielsetzung, die Organisation als Gesamtsystem aus Mitgliedern und Strukturen zu begreifen.<sup>172</sup>

Damit wurde die Ist-Analyse Teil unterschiedlich komplexer OE-Methoden, die im Weiteren dargestellt sind.

### Kontingenzansatz

Ausgangspunkt dieser Denkrichtung ist die Vorstellung, dass eine Organisation umso erfolgreicher ist, je besser sie sich an die sich verändernden Umweltbedingungen anpassen kann. Der Name entstand aus dem Englischen „contingency on/upon“ (bedingt durch, abhängig von) und meint die Abhängigkeit der Organisation von Faktoren oder Situationen außerhalb ihrer Struktur. Lawrence/Lorsch versuchten in den 60er Jahren diese Betrachtungsweise durch empirische Studien zu belegen und ihre These zu

---

<sup>171</sup> Doppler, K., Lauterburg, I.: a.a.O., S. 155

<sup>172</sup> Becker, H., Langosch, I.: a.a.O., S. 119

erhärten, dass erfolgreiche Unternehmen eine wesentlich bessere Übereinstimmung mit den entsprechenden Erfordernissen der Umwelt vorweisen können als weniger erfolgreiche.<sup>173</sup>

Es stellte sich die Frage, mit welchen Mitteln der OE die erfolgreichen Organisationen diese Anpassung vollzogen haben und die Antwort lautete, dass zuerst zu analysieren ist, welcher Art die Interaktionen zwischen Umwelt und Organisation sind und ob diese zusammenpassen („to fit“).

In ihrem OE-Ansatz fügen Lawrence/Lorsch zwei weitere Handlungsebenen hinzu, indem sie im nächsten Schritt die organisationalen Subsysteme und deren Interaktion betrachten und auf der dritten Ebene die Übereinstimmung der Erwartungen der Organisationsmitglieder mit denen der von der Organisation geprägten Rollenerwartungen analysieren.<sup>174</sup>

Dieser strukturelle und personale Ansatz geht von der Vorstellung aus, dass eine Integration von Zielen und Erwartungen auf allen drei Ebenen zu einem größtmöglichen Erfolg der Organisation führt.

Um dieses Ziel zu erreichen, wird im OE-Prozess in der ersten Phase mit dem Instrument der Diagnose gearbeitet. Ausgehend von der Vorstellung, dass die Umwelt in konkrete Subumwelten aufgeteilt werden kann, die entsprechende Subsysteme innerhalb der Organisation haben, soll mit Interviews und Fragebögen eine Ist-/Soll-Analyse der Subsysteme und ihrer Eignung in Bezug auf die erfolgreiche Beantwortung der Herausforderungen der Umwelt ermittelt werden.

Aus der Analyse ist als nächster Schritt die Aktions-Planung abzuleiten, in der die Veränderungsstrategie und die Umsetzungsschritte zu planen sind. Die konkrete Umsetzung der Ziele erfolgt in der dritten Phase der OE und ist abzuschließen durch eine spätere

---

<sup>173</sup> Lawrence, P.R., Lorsch, J.W.: Organization and environment, Cambridge, Mass./Homewood, Ill. 1967/69

<sup>174</sup> Lawrence, P.R., Lorsch, J.W.: Developing organizations: Diagnosis and action, Reading, Mass. 1969

Evaluation von ursprünglichen Zielen und den erreichten Ergebnissen.

Insgesamt setzt dieser OE-Ansatz hauptsächlich auf die Analyse und die Diagnose der Organisation und ihrer Subsysteme und bezieht die Außenerwartungen an die Organisation mit ein.

### Survey-Feedback (Aktionsforschung)

Hierbei handelt es sich um eine Vorgehensweise, die die Geschichte der OE von Beginn an mitbestimmt hat, denn Lewin entwickelte dieses Verfahren mit Kollegen ab 1945 in den USA (s.o.).

Diese Methode besteht aus zwei hauptsächlichen Verfahrensschritten, der Datenerhebung (engl. „survey“) in der Organisation und der Rückkopplung (engl. „feed-back“) der Ergebnisse an die Mitglieder der Organisation.

Anschließend folgt die Phase der Aktionsplanung, gefolgt von der Umsetzung der Erkenntnisse bezüglich Veränderungen und Verbesserungen und deren spätere Reflexion aufgrund einer neuen Datensammlung. Die Datensammlung als Forschungsprojekt mit Hilfe von außen und die folgenden abzuleitenden Aktionen führten zu dem Namen Aktionsforschung für diese prozesshafte Vorgehensweise.

French/Bell favorisierten dieses Vorgehen in dem Maße, dass sie davon ausgingen, dass die Aktionsforschung Teil eines jeden OE-Projektes sein sollte.<sup>175</sup>

Wichtig und neu aus Sicht der Entwicklungsjahre der OE ist bei dieser Vorgehensweise die Rollendefinition der Forscher und der erforschten Menschen in der Organisation. Der Wissenschaftler muss im Sinne der Aktionsforschung sein Erkenntnisinteresse und seine Fragestellungen mit dem Forschungsgegenstand gemeinsam definieren und vereinbaren, womit die Organisation und das Organisationsmitglied vom Objekt zum Subjekt im Prozess wird. Damit wird der außen stehende Wissenschaftler zum Berater für die

---

<sup>175</sup> French, W. L., Bell, C.H.: a.a.O., S. 123

Organisation, die Verwendung für die Ergebnisse der Aktionsforschung hat und daraus Veränderungsschritte ableiten will.<sup>176</sup>

Wissenschaft und Praxis gehen bei dieser OE-Methode eine Kooperation ein, die dazu führt, dass sich Wissenschaft, ausgehend von den Praxiserfahrungen, weiterentwickeln und verändern muss: Wissenschaft und Praxis müssen gemeinsam lernen.<sup>177</sup>

Darstellung der Vorgehensweise:

- Survey (Datenerhebung)

Die Vorgehensweise besteht in den meisten Fällen in der Verwendung von standardisierten Fragebögen für die Ermittlung des bestehenden Ist-Zustandes in der Gesamtorganisation oder in Teilbereichen.

Anwendungsbereiche, Themenfelder und Fragen werden zwischen Forscher/Berater und Auftraggeber gemeinsam definiert.

In der Auswertung wird später das Ergebnis mit den bestehenden Zielsetzungen der Organisation in Abgleich gebracht. Andere Vorgehensweisen verwenden Interviews oder Diagnose-Workshops zur Datensammlung.

- Feedback (Rückkopplung)

Die aufbereiteten Daten werden der Leitung der Organisation und danach den beteiligten Gruppen bekannt gemacht. Eine Diskussion über die Hintergründe von Übereinstimmung und/oder Abweichung zwischen Ist- und Soll-Zustand mit den jeweils betroffenen Organisationsmitgliedern stellt den eigentlichen Kern dieser Phase dar. Erklärungsmodelle, Hypothesen und Veränderungsvorschläge werden ausgetauscht und sollen die Reflexion der Situation erlauben.

Gruppendiskussionen können auch unter Einbezug gruppendynamischer Methoden gestaltet werden (s.o.).

---

<sup>176</sup> Becker, H., Langosch, I: a.a.O., S. 60ff

<sup>177</sup> Geißler, H.: a.a.O., S. 148

- Aktion

Jetzt beginnt die Planung von Veränderungen, um die Verbesserungspotentiale umzusetzen. Lösungen werden beschlossen und Umsetzungspläne verabschiedet.

Die folgende Umsetzung der Maßnahmen wird nach einem gewissen Zeitraum durch eine erneute Datenerhebung evaluiert, um den Erfolg der Veränderungen zu messen und gegebenenfalls einen erneuten Zyklus des Survey- Feedbacks einzuleiten.

### Konfrontationssitzung

Das „confrontation meeting“ ist ein Management-Workshop für die schnelle Diagnose und Bearbeitung von Krisen und Problemen in der Organisation, der eine verkürzte Form eines internen Survey-Feedbacks darstellen kann. Verantwortliche aller Managementstufen analysieren die momentanen Probleme und Schwierigkeiten und erarbeiten Lösungsvorschläge, so der Ansatz von Beckhard.<sup>178</sup>

Die Erhebungsphase findet hier in Gruppendiskussionen statt und nicht mit Fragebögen oder Interviews und dauert den ersten halben Tag des insgesamt eintägigen Workshops. Am Ende des ersten Teils werden die gewonnen Einschätzungen und Lösungsansätze für alle Teilnehmer kopiert

und umverteilt. Die zweite Hälfte des Tages beginnt dann mit der Phase der Prioritätensetzung und Planung von Umsetzungsvorschlägen.

Direkt im Anschluss an die gemeinsamen Überlegungen tagt das Top-Management und beschließt ausgewählte Maßnahmen.<sup>179</sup>

Dieses insgesamt aus sieben Schritten bestehende Verfahren setzt statt auf Datenbreite und -tiefe auf Engagement und Motivation des gesamten Managements und kann dann Erfolg haben, wenn entwickelte Maßnahmen auch zeitnah von der Führung umgesetzt werden.

---

<sup>178</sup> French, W.L., Bell, C.H.: a.a.O., S. 159

<sup>179</sup> Richter, M.: a.a.O., S. 114ff



### Grid-Methode

Dieser Ansatz schaltet dem eigentlichen OE-Prozess eine Phase des Management-Trainings vor und will mit diesem integrierten Vorgehen eine umfassende und tief greifende Veränderung auf der interpersonellen Ebene sowie in den Organisationsstrukturen erreichen. Nach Blake/ Mouton ist dieser Prozess eine mehrjährige Entwicklung in sechs Phasen, der erfolgreich Mensch und Produktion fokussiert.<sup>180</sup>

Das Management macht sich dabei ein Maximum an Produktionsorientierung zusammen mit einem Maximum an Mitarbeiter-Orientierung zum Ziel und erreicht dadurch in der Skalierung beider Dimensionen in einem Gitternetz (engl. „grid“) eine Höchstbewertung von 9,9 für den Management- und Führungsstil.

Die gesamte Methode ist eine „top-down“-Strategie, da sie zunächst in der ersten Entwicklungsphase mit dem Training des obersten Managements in der Grid-Methode beginnt. Danach trainiert diese Ebene der Manager die nächst folgenden Managementebenen für die Vorgehensweise der Veränderung.

Konflikte an Schnittstellen in der Organisation, wo mehrere Abteilungen interagieren, werden dann durch eine Intergruppenentwicklung bearbeitet, um Probleme zu lösen.

Erst nach diesen ersten Schritten werden nun die Ziele der idealen Organisationsform („Soll“) erarbeitet und mit der Ist-Situation verglichen.

In der nächsten Phase werden dann Problemlösungs- und Verbesserungsansätze eingeleitet und umgesetzt, um das „Soll“ zu erreichen. Hier kommen Reorganisationsmaßnahmen zur Geltung, welche die Marktorientierung und Flexibilität der Organisation erhöhen sollen.

Zum Abschluss wird der Stand der Entwicklung mit Hilfe von standardisierten Verfahren, z.B. einem Fragebogen, überprüft und

---

<sup>180</sup> Blake, R.R., Mouton J.S.: The managerial grid III, 3. Aufl. Houston 1985

mit den Zielen verglichen. Erneute Fehlentwicklungen sollen so verhindert werden.

Diese Methode verwendet eine Vielzahl von Instrumenten der OE und kombiniert sie in einem Langzeitprogramm, das hohe Anforderungen an die strategische Entwicklungskraft einer Organisation stellt.

### NPI-Modell

In diesem von Lievegoed und Kollegen am Nederlands Pedagogisch Instituut (NPI) entwickelten Modell der OE sind drei Elemente richtungsweisend.<sup>181</sup> Im Fokus steht erstens das Klientensystem, die Organisation selbst, unterstützt zweitens von einem „Entwicklungsbegleiter“, dem Berater von außen. Drittes Element ist die organisationsinterne Steuerungsgruppe, die die OE-Prozesse koordiniert und steuert.

Der OE-Prozess wird hierbei als eine „inklusive Strategie der OE“ betrachtet, insofern, als dass einerseits die Rollen von Klientensystem und Entwicklungsbegleiter eng miteinander verbunden sind und der Begleiter mitverantwortlich ist für die Umsetzung, und andererseits, dass der Klient verantwortlich ist für die Maßnahmen, die ergriffen werden.<sup>182</sup>

Das NPI-Modell strebt eine OE in fünf Phasen an, ohne dass dabei die einzelnen Abschnitte als unabdingbare Voraussetzungen starr einzuhalten sind.<sup>183</sup>

Idealerweise läuft der OE-Prozess wie folgt ab:

- Phase der Orientierung – Abklärung der Entwicklungswünsche und Aufbau des Verhältnisses zwischen Entwicklungsbegleiter und Klientensystem

---

<sup>181</sup> Lievegoed, B.C.J.: Organisationen im Wandel, Bern/Stuttgart 1974

<sup>182</sup> Lievegoed, B.C.J.: a.a.O., S. 147

<sup>183</sup> Rehn, G.: Modelle der Organisationsentwicklung, Bern/Stuttgart 1979, S. 116ff

- Phase der kognitiven Veränderung – Erarbeitung der Ist-Analyse und Definition einer Zukunftskonzeption als „Soll“
- Phase der expektativen Veränderung – detailliertere Datenerfassung über den Ist-Zustand und eine Prioritätensetzung für die Umsetzung, Konkretisierung der Innovationen und des Soll-Zustandes
- Phase der intentionalen Veränderung – Konkretisierung der jeweiligen Veränderungsschritte in der Organisation und Koordination der einzelnen Maßnahmen durch die Steuergruppe bei gleichzeitigem Rückzug des Entwicklungsbegleiters
- Phase der Realisation – aufgrund der Veränderungen nimmt der Abstand zwischen „Soll“ und „Ist“ immer weiter ab, begleitende Analysen minimieren die Abweichungen.

Entscheidend sind nach dem NPI für den Erfolg das Ineinandergreifen von verschiedenen Prozessen in der OE:

- Entscheidungsprozesse
- Analyseprozesse
- Lernprozesse
- Psycho-soziale Prozesse.

Diese Prozesse sind ineinander verzahnt, müssen aber analytisch vom Entwicklungsbegleiter getrennt gesehen und eingesetzt werden.

Insgesamt beschreibt dieses Modell einen gemeinsamen Weg, der eng zwischen Klientensystem und Entwicklungsbegleiter abgestimmt werden muss und wobei davon ausgegangen wird, dass die Organisation als ein soziales System zu betrachten ist.

### 2.3.4 Weiterentwicklung von Organisationsentwicklung

Wandel in Organisationen ist abhängig von Faktoren der internen und externen Gesetzmäßigkeiten (s. 2.2.4), wird durch Lernprozesse begleitet (s. 2.2.5) und kann durch Interventionen beeinflusst werden (s. 2.3.2). OE ist eine Strategie, den Wandel der Organisation durch Entwicklung von Mitarbeitern und Strukturen unter strategisch eingesetzter Partizipation der Beteiligten zu gestalten. OE folgt damit einer doppelten Zielsetzung, indem eine Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation mit der Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Organisationsmitglieder verknüpft wird.

Die Veränderung von Organisations- und Unternehmensstruktur und deren Kultur ist eine dauerhafte Aufgabe der Führungskräfte und deren Beratern, die heute im Zuge von drohenden Unternehmensübernahmen und -fusionen unter Umständen für die Organisation überlebenswichtig sein kann. Aber auch nach einer vollzogenen Übernahme, bei der Realisierung der versprochenen Synergieeffekte, kann OE eine große Bedeutung erlangen.

Die Frage stellt sich, ob in Zeiten der arbeitsprozeptionalen Reorganisation, des „reengineerings“ und des „change managements“, in denen die Modellierung der Geschäftsprozesse im Hinblick auf Qualität und Kundenfreundlichkeit bei den Organisationen im Mittelpunkt stehen, sich die OE mit ihren Zielen weiterentwickelt oder angepasst hat und welche Wirkung sie unter den genannten Vorzeichen entfalten kann.

Die mittlerweile schon historisch gewordene Kritik an OE, die eingangs dieses Kapitels schon angesprochen worden war, zielt bei Kieser z.B. im Fokus darauf ab, dass Effizienz über Humanisierung gestellt wird und damit die eigentlichen Ziele der OE verfehlt

werden.<sup>184</sup> An selber Stelle werden ebenso die Rolle und Funktion der Berater in Hinblick auf deren Neutralität kritisch hinterfragt.

### **Kritikpunkte an OE**

- keine klare Definition
- kein eindeutiges Theoriegebäude
- zu stark verhaltensorientiert
- bearbeitet nur Teilaspekte
- Erfolge schwer messbar
- Verschleierung von Führungsinteressen durch den „Humanisierungsansatz“
- OE-Berater hat kein klares Rollenbild

*Schaubild II.23: Kritik an OE*

Vahs spricht von der notwendigen Integration der Organisationsgestaltung als Prozessdesign und der OE als primär verhaltensorientiertem Ansatz.<sup>185</sup> Hier zeigt sich erneut eine verkürzte Wahrnehmung von OE, die außer Acht lässt, dass OE das Gesamtsystem aus Strukturen und Prozessen betrachtet und verändern will. Für diesen integrativen Ansatz verwendet Vahs den Begriff des „change managements“ und strukturiert ihn in mehrere Phasen, die in einen „kontinuierlichen Verbesserungsprozess“ (KVP) münden. Hier zeigt sich eine der Schnittstellen zu den Zielen von QM-Prozessen, ohne dass der Begriff beim Autor genannt wird. Auch die Organisation des „change managements“ mit einem sog. Lenkungsausschuss (s. Steuerungsgruppe im QM, Kap. 4) und Projektgruppen (s. Qualitätszirkel, Kap. 4) weist viele Ähnlichkeiten zu der Arbeit mit QM-Systemen auf.

Fatzer geht auf die Kritik an OE ein, sie sei zu wenig auf „Effektivität und Wettbewerbsvorteile“ der Organisationen ausgelegt und formuliert eine „Transformation der Organisation als Ziel von OE“.<sup>186</sup> Unter Bezugnahme auf Senge weist er auf die Unterscheidung hin, ob die Organisation reagiert und sich anpasst

---

<sup>184</sup> Kieser, A.: a.a.O., S. 125

<sup>185</sup> Vahs, D.: a.a.O., S. 323

<sup>186</sup> Fatzer, G. (Hrsg.): a.a.O., S. 17ff

oder sich aktiv in eine neue Form transformiert. Dann ist OE gefragt und kann neue Ziele und Prozesse entwickeln und definieren. Ausgehend von der Phase der Diagnose und der Entwicklung neuer Ziele und Strategien unter „visionärer Führung“ entstehen so mittels OE kontinuierliches Lernen und Verbesserungen in der Organisation. Auch hier erkennbar sind die Anleihen bei der Semantik des QM, bezogen auf die bedeutende Rolle von Führung und die Forderung nach KVP.

Auch die Verbindung zur Theorie der „lernenden Organisation“ wird bei diesen Autoren vollzogen und der Schritt unternommen, die Alleinstellung der OE aufzugeben und die unterschiedlichen Ansätze so zu verknüpfen, dass ein komplexes Veränderungsmanagement entstehen kann.

Projekte der OE sind im gelungenen Fall Lernprozesse, in denen die Mitglieder als auch das System der Organisation angesprochen wird. Wie schon in 2.2.5 verdeutlicht, entsteht so eine gleichzeitige und integrierte Form von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung.

Grundsätzlich bleibt festzuhalten, dass OE in der Außenwahrnehmung weitgehend eingeordnet wird als einseitig verhaltensorientierte Interventionsstrategie und dass die systemischen Elemente von OE nicht stark wahrgenommen werden. Die Antwort der OE und ihrer Protagonisten in den letzten Jahren geht in die Richtung, dass die Ausrichtung von OE auf die Arbeitsprozesse stärker betont wird und Elemente der Reorganisation und des QM integriert und mit den Methoden der OE verbunden werden.

Gerade die Überwindung der verhaltensorientierten, personal ausgerichteten Strategien der OE durch eine Einbeziehung der Arbeitssituation in einer als System verstandenen Organisation könnte zukünftig für Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens von großer Bedeutung für ihre Weiterentwicklung sein. Verbände, Träger und Einrichtungen im Sozial- und Gesundheits-

wesen sind in der Mehrzahl historisch gewachsene Institutionen in der Form von Vereinen, Stiftungen und anderen gemeinnützigen Organisationsformen. Sie sind geprägt durch eine Verbands- und Organisationskultur, die in der Gesamtheit ihrer Werte und Normen stark das Verhalten der Mitarbeiter und das Erscheinungsbild der Organisation bestimmen.<sup>187</sup>

Gleichzeitig stehen im Sozial- und Gesundheitswesen einer flexiblen Anpassung der Organisation an sich verändernde Rahmenbedingungen eine oftmals ineffiziente, interne Bürokratie gegenüber, die durch neue gesetzliche Regelungen weiterhin auszuufern droht.

Insofern bieten sich für eine OE Ansatzpunkte, tiefgreifende Veränderungsprozesse mit dem Ziel einer erhöhten Anpassungs- und Leistungsfähigkeit der Organisation einzuleiten. Kritisch gesehen kann hier aber auch eine Fremdbestimmtheit der Veränderungen unterstellt werden, indem bei verknüpften Ressourcen und gesteigerten Qualitätsstandards von Seiten des Kostenträgers der Organisation Veränderungen auferlegt werden, die zu einer Verminderung der Dienstleistungsqualität für den Nutzer und Klienten führen können.<sup>188</sup>

Vielmehr benötigen die Organisationen nach Speck eine humane Strukturierung und partizipative Leitung, um die Qualität ihrer Dienstleistungen sichern zu können.<sup>189</sup> Die lernende Organisation bekommt hier in der Diskussion im Bereich der sozialen Arbeit eine wichtige Rolle zugewiesen, um ein organisationsinternes Reflexionssystem zur Selbstkontrolle und Selbstbewertung im Sinne der Qualitätssicherung zu entwickeln (s. a. 4.4). OE verknüpft sich damit erneut enger mit den Aufgaben der PE aufgrund der Notwendigkeit, die fachliche Weiterentwicklung der beteiligten

---

<sup>187</sup> Schwarz, P.: Management in Nonprofit Organisationen, Bern, Stuttgart, Wien 1992 S. 316ff

<sup>188</sup> vgl. Speck, O.: Die Ökonomisierung sozialer Qualität, München, Basel 1999

<sup>189</sup> Speck, O.: a.a.O., S. 139ff

Mitarbeiter und ihrer Kompetenzen zu organisieren.<sup>190</sup> Gerade die Entwicklung von fachlichen Standards für die Arbeitsprozesse könnte Inhalt von Fort- und Weiterbildungen sein und gleichzeitig der Organisations- und Qualitätsentwicklung der jeweiligen Einrichtung dienen, wie Beispiele aus der Alten- und Behindertenhilfe zeigen (s. 4.4.2 und 4.4.4).

Im Rahmen dieser Arbeit ist nun zu fragen, ob aus dem Blickwinkel der PE und des QM die Integrationstendenzen in der OE aufgenommen worden sind und die Bezugspunkte weiterentwickelt wurden. Dazu wird in den nächsten beiden Kapiteln 3 und 4 Stellung genommen und eine Antwort gefunden, die sich dann in Kapitel 5 ausdrückt.

Im Hinblick auf das Sozial- und Gesundheitswesen ist natürlich auch von besonderem Interesse, inwieweit die zunehmende Konkurrenz zwischen den Leistungsanbietern und der wachsende Druck von Kostenträgern, die Leistungen fachlich und im Hinblick auf ihre Wirtschaftlichkeit zu überprüfen, Anlaß zu einem Veränderungsprozess in den Organisationen selbst gibt. Kann OE aus ihrer traditionellen Zielsetzung heraus, Einrichtungen und Mitarbeitern auch im Zusammenhang mit der z.B. in der Altenhilfe geforderten Einführung von QM-Systemen, Strategien und Instrumente liefern, die eine Wirksamkeit unter verschärften Rahmenbedingungen entfalten? Oder dient OE im Zusammenhang mit den Forderungen nach QM im Sozial- und Gesundheitswesen einer schleichenden Ökonomisierung und Fremdbestimmung der Sozialen Arbeit, vor der viele Kritiker warnen?<sup>191</sup>

Hierzu sind in Kapitel 6 Erfahrungen aus den letzten Jahren in der Altenhilfe zusammengetragen und analysiert.

---

<sup>190</sup> Schwarte, N.: Selbstevaluation und fachliche Standards in der sozialen Rehabilitation Behinderter, in: Heiner, M. (Hrsg.): Qualitätsentwicklung durch Evaluation, Freiburg 1996, S. 197–214

<sup>191</sup> vgl. Wilken, U. (Hrsg.): Soziale Arbeit zwischen Ethik und Ökonomie, Freiburg 2000



Die entscheidende Aufhellung in Kapitel 7 wird bei der exemplarischen Untersuchung der Fallstudien erfolgen, aus denen sich Anhaltspunkte für die Zielstellung sowie der Deutungs- und Umsetzungspraxis von OE und PE im QM ergeben.

<b>3. Personal, Personalmanagement und Personalentwicklung .....</b>	<b>119</b>
3.1. Ziele der Personalarbeit .....	119
3.2 Theoretische Grundlagen .....	122
3.2.1 Historische und wissenschaftliche Ansätze .....	122
3.2.2 Von der Personalwirtschaft zum Personalmanagement.....	128
3.2.3 Human Resource Management .....	130
3.3 Aufgabenfelder des Personalmanagements.....	132
3.3.1 Personalführung.....	132
3.3.2 Personalplanung und Personalbedarfsbestimmung .....	136
3.3.3 Personalgewinnung.....	137
3.4 Personalentwicklung.....	142
3.4.1 Definition und Ansätze der Personalentwicklung .....	142
3.4.1.1 Betriebswirtschaftliche Ansätze der Personalentwicklung	143
3.4.1.2 Personalentwicklung aus Sicht der Erwachsenenbildung ..	151
3.4.2 Strategie und Konzept von Personalentwicklung.....	154
3.4.3 Arbeitsfelder der Personalentwicklung.....	156
3.4.3.1 Personalauswahl.....	156
3.4.3.2 Personaleinsatz als Fördermaßnahme .....	162
3.4.3.3 Personaleinarbeitung.....	166
3.4.3.4 Personalbeurteilung.....	168
3.4.3.5 Personalentwicklung durch Aus-, Fort- und Weiterbildung .....	175
3.4.3.6 Personalentwicklung durch Förderung am Arbeitsplatz	180
3.4.4 Innovation in der Personalentwicklung .....	185
3.4.5 Bildungscontrolling und Evaluation der Personalentwicklung ..	187
3.4.6 Personalentwicklung und Qualitätsmanagement .....	190



### **3. Personal, Personalmanagement und Personalentwicklung**

#### **3.1 Ziele der Personalarbeit**

Die Führung und Steuerung der personellen Ressourcen einer Organisation fallen bei der Geschäftsverteilung der Aufbauorganisation in das Aufgabenfeld der Personalabteilung. Hier wird traditionell das Personal betriebswirtschaftlich bewirtschaftet, also die sog. „Personalwirtschaft“ betrieben, oder die Mitarbeiter werden schon aktiv gesteuert und „gemanagt“, je nach historischem Zeitpunkt der Betrachtung und Entwicklungsstand der Organisation.

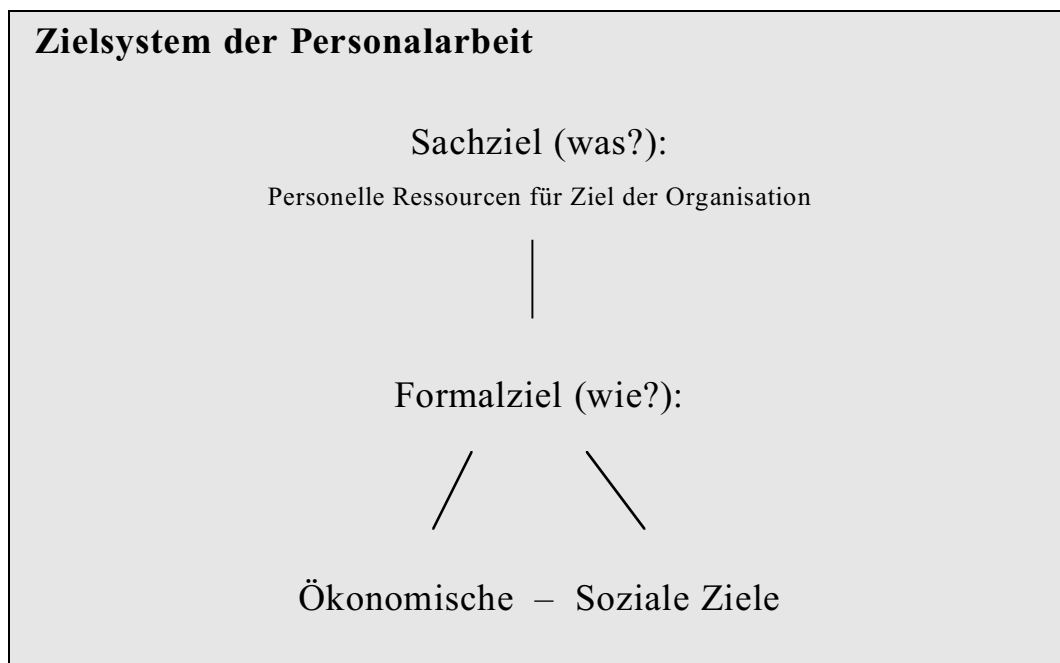
Ausgehend von Kapitel 2, in dem die Strukturen, Abläufe und Entwicklungsansätze bezüglich der Organisation als Einflussfaktoren bei dem Zusammenwirken von QM, OE und PE dargestellt wurden, ist es Aufgabe dieses Kapitels, zu beschreiben, welche Rolle das Personal und die Entwicklung desselben im Hinblick auf die Faktoren QM und OE bezogen auf die zentrale These dieser Arbeit spielt.

Eingangs werden dabei die theoretischen Grundlagen der Personalarbeit und die Entwicklung von der Personalwirtschaft zum Personalmanagement und speziell zum Human Resource Management skizziert, wobei sich als Quellen Hentze/Kammel, sowie Scholz, Staehle und Wimmer/Neuberger anführen lassen. Nach der Darlegung der unterschiedlichen Aufgabenfelder des Personalmanagements richtet sich das Augenmerk dann auf die PE, ihre Grundlagen und ihre Instrumente, die aktuell u.a. bei Neuberger und Becker umfassend dargelegt sind.

Betrachtet man die Begriffsdefinition „Personalmanagement“ eingehender, so steht mit dem Wort „Personal“ zunächst die Gesamtheit der Mitarbeiter im Vordergrund. Umfassend wird mit dem Begriff „Personal“ das Humankapital der Organisation mit seiner Fach- und Sozialkompetenz und seinen Werten beschrieben. Der

zweite Teil des Wortes ist als englischer Begriff für Organisieren, Steuern und Führen mittlerweile allgegenwärtig, signalisiert aber im Zusammenhang mit Personal einen nicht erheblichen Entwicklungsschritt im Verständnis der Personalarbeit (s. 3.2.2).

Ziele der Personalarbeit lassen sich unterteilen in diejenigen wirtschaftlicher Art und in soziale Ziele. Somit entsteht eine „duale Zielsetzung der Personalwirtschaft“, die sowohl nach der Effizienz personalwirtschaftlicher Maßnahmen fragt als auch die individuellen Ziele der Mitarbeiter und deren Zufriedenheit als Voraussetzung für den Bestand der Organisation insgesamt fokussiert.<sup>192</sup> Die zu berücksichtigenden Maßnahmen, um die ökonomischen und sozialen Ziele zu erreichen, können auch als die Formalziele der Personalwirtschaft bezeichnet werden, denn sie beschreiben das „wie“ bei der Auswahl der Instrumente und Vorgehensweisen, um das eigentliche Sachziel der Personalarbeit zu erreichen: die Bereitstellung der erforderlichen personellen Ressourcen zur Erreichung der Ziele der Organisation.



*Schaubild III.1: Ziele in der Personalarbeit*

---

<sup>192</sup> Hentze, J., Kammel, A.: Personalwirtschaftslehre 1, 7. überarb. Aufl. Bern/Stuttgart/Wien 2001, S. 57ff

Mögliche Beispiele für Ziele aus personalwirtschaftlicher Sicht können nach Hentze/Kammel sein:

- Senkung der Personalkosten pro Produkt- oder Dienstleistungseinheit durch Senkung der Lohn- und Lohnnebenkosten
- Senkung der Personalkosten pro Produkt- oder Dienstleistungseinheit durch Erhöhung der Arbeitsproduktivität und/oder durch Rationalisierung
- Senkung der Fehlerkosten, die durch das Personal entstehen
- Erhöhung des Leistungspotentials der Mitarbeiter bezüglich des Know-hows und der Flexibilität.

Diese Zielsetzungen sind stark betriebswirtschaftlich ausgelegt und betonen in erster Linie eine Erhöhung der Arbeitsleistung, wodurch sie direkt an den Zielsetzungen des Taylorismus anknüpfen (vgl. 2.1.2.2), wie Faulstich zurecht anführt.<sup>193</sup>

Dagegen stehen neuere Strategien der „lernenden Organisation“ (vgl. 2.2.5.1) von Senge, deren soziale Zielsetzung eine wesentlich stärkere Orientierung auf die Mitarbeiter und deren Handlungsspielräume in der Personalarbeit einfordert. Hier stehen grundsätzliche Fragen der Zielausrichtung nicht nur in der Personalarbeit, sondern in der gesamten Organisation zur Disposition.

Die Fragestellung nach der Zielstellung der Personalarbeit ist in die Strategie der gesamten Organisation und damit in das gesamte Managementsystem eingebettet, woraus sich die Fragestellungen des Zusammenwirkens der einzelnen Faktoren bei der Organisationsveränderung und -entwicklung im Sinne dieser Arbeit begründen. Bezüge zum QM und zur OE werden von Neuberger, Staehle, Faulstich u.a. konstatiert und sollen in Kapitel 5 dieser Arbeit näher betrachtet werden.

---

<sup>193</sup> Faulstich, P.: a.a.O., S. 20ff

## **3.2 Theoretische Grundlagen**

### **3.2.1 Historische und wissenschaftliche Ansätze**

Die Geschichte der Personal- und Managementwirtschaft ist eng mit der Geschichte der Organisationswissenschaft<sup>194</sup> verbunden. Die verschiedenen organisationstheoretischen Ansätze finden ihre Entsprechung in der Funktionszuweisung der Managementsysteme und der jeweiligen Ausgestaltung personalwirtschaftlicher Systeme der Unternehmen.

Die Personalwirtschaftslehre im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre und im späteren das Personalmanagement als eigene Profession haben sich dabei inhaltlich schwerpunktmäßig auf betriebswirtschaftlich orientierte und verhaltenswissenschaftliche Ansätze konzentriert.

Im Folgenden werden die wichtigsten Ansätze kurz in ihrer Auswirkung auf die Personalarbeit vorgestellt und in Beziehung gesetzt.

- Personalwesen und Scientific Management

Mit dem „Scientific Management“ kehrte mit dem Ziel der Produktivitätssteigerung ein damals neues Effizienzdenken in die Gestaltung der Arbeitsprozesse ein. Wesentlicher Begründer dieser ingenieurmäßig-ökonomischen Ansätze war Taylor.

Der Ansatz des Taylorismus („Scientific Management“ = wissenschaftliche Betriebsführung) war darauf ausgerichtet, Methoden zur Analyse von Arbeitsprozessen und deren Zerlegung in möglichst kleine Aufgabenelemente zu entwickeln. Dieses Vorgehen führte zur konsequenten Trennung von planender und ausführender Tätigkeit, d.h. von geistiger und körperlicher Arbeit. Die planerischen – oder auch geistig-kreativen – Aufgabenelemente wurden funktional im Management konzentriert.<sup>195</sup>

---

<sup>194</sup> Zu den verschiedenen Ansätzen siehe die ausführliche Beschreibung in Kapitel 2.

<sup>195</sup> Staehle: a.a.O., S. 23 ff

Der ökonomische Vorteil dieser Arbeitsteilung lag aus damaliger Sicht darin, dass viele unqualifizierte, jederzeit ersetzbare Arbeiter mit wenigen qualifizierten Managern den Produktionsprozess bewältigten. Dies hatte natürlich Auswirkungen auf die Aufgabenstellung der Personalarbeit bezüglich der Personalplanung und -gewinnung sowie der betriebsinternen Rolle dieser Abteilung.

Des weiteren formulierte Taylor sozio-mechanische Grundsätze, die durch die Personalabteilung umgesetzt oder begleitet werden mussten:<sup>196</sup>

- Auswahl besonders geeigneter Arbeiter
- durch Unterweisung der Arbeiter sollen optimale Verrichtungsabläufe erreicht werden
- Umgebungseinflüsse, wie Lichtstärke, Raumklimatisierung, Farbgebung und Anordnung der Maschinen, sollten möglichst leistungsfördernd sein
- Verhältnis zwischen Arbeitszeit und notwendiger Erholungszeit soll eingehalten werden
- Anforderungen für die einzelnen Aufgabenelemente so gering wie möglich halten, so dass der einzelne Arbeiter eine möglichst kurze Anlernzeit benötigte.

Zu den weiteren Denkansätzen betriebswirtschaftlicher Ausrichtung gehört der „Produktionsfaktor-Ansatz“, der neben Kosten für Betriebsmittel die Kosten für objektbezogene und dispositive Arbeitsleistungen des Personals als Handlungs- und Entscheidungsgerüst für die Personalwirtschaft im klassischen Sinne heranzieht. Mensch und Maschine sind damit vergleichbare Faktoren der Produktivität und dementsprechend zu bewirtschaften.

Kritik an dieser Vorgehensweise der Gleichstellung und des Einsatzes des „Menschen als Maschine“ äußerte sich vielfältig, u.a. bei Hentze/Kammel, wiedergegeben in der fehlenden Berück-

---

<sup>196</sup> Hentze, J., Kammel, A.: a.a.O., S. 10ff



sichtigung der sozio-emotionalen Rationalität der Organisation. In Bezug auf das Verhältnis von Betrieb und Weiterbildung auch bei Faulstich, der die „Maschinenmethapher“ des „Scientific Managements“ kritisiert.<sup>197</sup> Dabei konstatiert er im Zusammenhang mit der beruflichen Weiterbildung die Tendenz einer Abnahme tayloristisch organisierter Formen der Erwerbstätigkeit als Bezugsrahmen zugunsten neuer Produktions- und Managementkonzepte, die eine neue Gestaltung von Arbeit und damit auch neue Anforderungen an das Personalmanagement und an die Weiterbildung bis hin zu angemessenen PE-Modellen verlangen.<sup>198</sup>

- Personalwesen und der systemorientierte Ansatz

Die Ausrichtung von Input-Output-Modellen naturwissenschaftlichen und kybernetischen Ursprungs bei der Betrachtung organisationaler Systeme wurde in Punkt 2.1.2.6 geschildert. Im Hinblick auf die Rolle des Personals und der PE werden im systemorientierten Ansatz neben den Maschinen das Personal als Teil der Betriebsgüter angesehen. Womit das Ziel der Personalwirtschaft in der Minimierung der Kosten und des Erhalts der Produktivität liegt. Im betrieblichen System ist dafür das Personalwesen aus den betriebsmittelbezogenen Funktionsbereichen zuständig.<sup>199</sup>

Im Überblick existieren drei Funktionsbereiche:

- unternehmensbezogener Funktionsbereich (Geschäftsführung)
- marktleistungsbezogene Funktionsbereiche (Produktionsentwicklung, Produktion, Absatz/Marketing)
- betriebsmittelbezogene Funktionsbereiche (Personalwesen, Anlagen- u. Materialwirtschaft, Informationswesen, Finanzen).

---

<sup>197</sup> Faulstich, P.: Strategien..., a.a.O., S. 25

<sup>198</sup> Faulstich, P.: Weiterbildung. Begründungen lebensentfaltender Bildung, München 2003, S. 183ff

<sup>199</sup> Ulrich, H.: Die Unternehmung als produktives soziales System, 2. Aufl. Bern 1970, nach Hentze, Kammel: a.a.O., S. 19ff

Allerdings wird hier im Gegensatz zum Taylorismus der Faktor Mensch als Dimension im sozialen System des Betriebs stärker in den Vordergrund gerückt und die Berücksichtigung sozialer Werte im Betriebsgeschehen betont.

- Personalwesen und der Kontingenzansatz

Hier wird die Organisation, der Betrieb, als offenes System verstanden, das stark beeinflusst wird durch seine vielfältigen Beziehungen zur Umwelt, der Gesellschaft insgesamt (vgl. 2.1.2.7). Über mehrere Ebenen wirken dabei das Makrosystem (Umsystem) und das Zwischensystem von Institutionen, Verbänden etc. außerhalb der Organisation über das Insystem der unterschiedlichen Unternehmensbereiche auf das Mikrosystem des Personalwesens ein.<sup>200</sup> Auswirkungen der Technologieentwicklung, neue Gesetzgebung und Tarifverträge haben Folgen für die Personalarbeit und sind dementsprechend umzusetzen.

Das Hauptaugenmerk einer qualitativen Entwicklung ist also auf die Abhängigkeiten von den unterschiedlichen Faktoren zu richten und das Management beweist sich durch die richtigen situativen Entscheidungen.

- Personalwesen und die Human-Relations-Bewegung

Innerhalb der Human-Relations-Bewegung wandten sich die Organisationsforscher der Bedeutung sozialer Gruppen in den Organisationen zu. Themen wie Motivation und der Einfluss von Arbeitsbedingungen auf die Arbeitsleistung rückten in den Blickpunkt der Untersuchungen.

Bedeutenden Einfluss auf die verhaltenswissenschaftliche Forschung in Arbeitsorganisationen hatten die bereits erwähnten Hawthorne-Experimente (vgl. 2.1.2.4). Die Ergebnisse zeigten, dass die Arbeitsleistung nicht allein eine Funktion sog. objektiver physikalischer Arbeitsbedingungen ist, sondern ebenso davon

---

<sup>200</sup> Hentze, J., Kammel, A.: a.a.O., S. 22ff

abhängig war, wie die Arbeiter behandelt werden, wie sie ihre Arbeit, Mitarbeiter und Vorgesetzte wahrnahmen.

In Übereinstimmung mit den soziologischen Arbeiten von Follett<sup>201</sup> wurde erkannt, dass die Arbeiter ihre Identität in der Gruppe finden. Gruppennormen wirken stabilisierender im Arbeitsgefüge als Kontrolle und Disziplinierung.

Aus diesen Erkenntnissen werden Anforderungen an das (Personal-) Management abgeleitet:

Manager müssen weniger über technische als über soziale Fähigkeiten verfügen (Mitarbeitergespräche, Anerkennen guter Leistung)

- Manager sollten kooperatives Führungsverhalten praktizieren
- Manager sollten ihre Mitarbeiter motivieren
- Manager sollten Abstimmungen über Leistungen bei gemeinsamer Verantwortungsübernahme durchführen.

In der weiteren Entwicklung dieser Ansätze festigte sich die Erkenntnis, dass für das Überleben von Organisationen neben der formalen Organisationsstruktur die informalen Beziehungen von Bedeutung sind.

Spätere Entwicklungen der Gruppenarbeit, Lernstatt-Ansätze und weitere Instrumente der Teamentwicklung im Rahmen der PE gehen auf diese Erkenntnisse zurück.

Eine Weiterentwicklung der Personalwirtschaft zu einem aktiven Personalmanagement der human resources erfolgte nicht ohne Einfluß der frühen Erkenntnisse der „Human-Relations-Bewegung“ und wird noch im weiteren dargestellt.

---

<sup>201</sup> Staehle, W. H.: a.a.O., S. 33

- Personalwesen und der verhaltenswissenschaftliche Ansatz

Hatte der Human-Relations-Ansatz das Gegengewicht zur rein tayloristischen und betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise der Organisation und des Personalwesens erzeugt, so wurden durch die verhaltenswissenschaftlichen Adaptionen für die Personalarbeit wesentliche Erweiterungen der Handlungsstrategien vorgenommen, die Auswirkungen auf die Arbeit der PE haben.

Wie unter Punkt 2.1.2.5 gezeigt, spielt der Faktor der Motivation des einzelnen Mitarbeiters neben dem sozialen Gruppenverhalten bei der Gestaltung der betrieblichen Arbeitszusammenhänge eine große Rolle (vgl. Maslow). Deshalb bekam bei der Gestaltung der Personalarbeit ein aktives, anreizorientiertes Personalmanagement eine zunehmende Bedeutung.

Dabei muss sich die traditionelle Ausrichtung der Anreizsysteme auf Positionen und Entlohnung neueren Entwicklungen stellen, die das Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen.<sup>202</sup>

Nach der Orientierung der Be- und Entlohnungssysteme des Personalwesens an monetären Faktoren und Karrierestufen stoßen in den letzten Jahren diese Instrumente bei einem großen Teil der Beschäftigten mit einer starken Freizeitorientierung und einem ausgeprägten Interesse an der individuellen Selbstverwirklichung auf einen erheblichen Wertewandel und damit auf begrenztes Interesse.

Verdichtete Arbeitsprozesse, gekoppelt mit zunehmender Aufgabenvielfalt für den einzelnen Mitarbeiter, verstärken das Verhalten des Personals, eine Orientierung außerhalb der betrieblichen Wertestruktur zu suchen. Ansatzpunkte betrieblicher und personalpolitischer Motivationsmodelle müssen neu verortet werden, wenn

---

<sup>202</sup> Klages, H.: Gesellschaftlicher Wertewandel als Bezugspunkt der Ordnungspolitik, in: Schlotter, H.G. (Hrsg.): Ordnungspolitik an der Schwelle des 21. Jahrhunderts, Baden-Baden 1997

Arbeitsinhalt und Arbeitszeit nicht mehr so ausschließlich wie früher die Persönlichkeit determinieren.<sup>203</sup>

Insofern spielen die verhaltenswissenschaftlichen Momente bei der Ausgestaltung in einer komplexeren gesellschaftlichen Wertesituation vielleicht eine noch größere Rolle als in vergangenen Jahrzehnten.

Die Rolle der PE und der damit verbundenen betrieblichen Personalstrategien ist damit neu zu durchdenken und in Beziehung zur gesamtgesellschaftlichen Entwicklung zu setzen (s.u.).

#### 3.2.2 Von der Personalwirtschaft zum Personalmanagement

Lange Jahre standen für das Personalwesen die folgenden Aufgabenstellungen, wie sie die traditionelle Personalwirtschaft definiert hatte, im Mittelpunkt der Arbeit:

- Personalmarketing
- Personalbeschaffung
- Personalverwaltung
- Personalentwicklung.

Diese funktionale Personalorganisation wurde von den entsprechenden Experten verwaltet und durch den Personalchef als Leiter der Abteilung repräsentiert. Der Mitarbeiter als Produktionsfaktor wird bezüglich seiner Leistung und seiner Kosten betriebswirtschaftlich kalkuliert und durch die in 3.2.1 angesprochenen Steuerungsansätze geführt. Ansprechpartner ist die Personalabteilung, der direkte Vorgesetzte ist in erster Linie Fachvorgesetzter.

Im Zuge der Reorganisation der Betriebe und durch den Wandel, den viele Organisationen durchlaufen mussten, veränderten sich

---

<sup>203</sup> vgl. Opaschowski, H.W.: Einführung in die Freizeitwissenschaften, Opladen 1994

auch die Anforderungen an die Führungskraft bezüglich ihrer personalen Managementfähigkeiten. Leistungsanreize durch Prämien und Leistungszulagen, Teambildung und Versetzungsentscheidungen stellen im Rahmen neuer Organisationsmodelle (s.a. 2.2.2 f.) Schnittstellen dar, die Personalarbeit als Managementaufgabe zwischen Abteilungsverantwortung und Funktionszuständigkeit neu definieren.

Aus der personalwirtschaftlichen Verwaltung von Mitarbeitern wird das Personalmanagement ein integrativer Prozess in der Verantwortung von direktem Vorgesetzten und Personalarbeit, wie Scholz konstatiert.<sup>204</sup>

Projektmanagement und Zielvereinbarungen für Management und Mitarbeiter bei gleichzeitiger Kostenverantwortung einschließlich der Erstellungskosten in sachlicher und personeller Hinsicht, führen zu einem neuen System der Verantwortlichkeit für Leistung und Ergebnisse. Die gezielte Entwicklung und den Einsatz verfügbaren Know-hows der Mitarbeiter kann die Personalabteilung nur durch eine neue Auffassung von Personalbeschaffung und -entwicklung generieren und muss dafür neue Wege gehen. Gerade die Branche der Altenhilfe hat hier bisher erhebliche Defizite bei innovativen Ansätzen der Personalarbeit bei gleichzeitig ständig sinkenden Zahlen von Auszubildenden und Stellengesuchen (s.a. 6.3.2).<sup>205</sup>

Personalmanagement als integrativer Bestandteil eines gesamtorganisatorischen Managementmodells und der Unternehmenspolitik wird in unterschiedlicher Weise definiert und operationalisiert (z.B. St. Galler Management-Konzept)<sup>206</sup>. Auch der Bezug zu Modellen des umfassenden Qualitätsmanagements, z.B. beim EFQM-Modell, lässt sich im Hinblick auf die integrierte Bedeu-

---

<sup>204</sup> vgl. Scholz, Chr.: Personalmanagement, 5. neubearb. und erw. Aufl. München 2000

<sup>205</sup> vgl. Müller, J.F.W., Treike, S.: Neue und qualifizierte Mitarbeiter für die Altenhilfe: Personalgewinnung und Personalentwicklung als Managementaufgabe, in: Lade, E. (Hrsg.): Ratgeber Altenhilfe Teil 7/3.2, Ostfildern 1996, S.7ff

<sup>206</sup> Bleicher, K.: Das Konzept Integriertes Management, 5. Aufl. Frankfurt/New York 1999

tung des Personalmanagements herstellen, denn das Befähigerkriterium „Mitarbeiter“ und das Kriterium „Mitarbeiterergebnisse“ deuten daraufhin, dass dieser Ansatz als Querschnittsaufgabe eine neue Bedeutung bekommt (s.a. 4. 3.4).

Im Bereich der Personalarbeit führten die oben angesprochenen Entwicklungen seit den 80er Jahren in den USA und dann in Europa zu einer aktiveren und strategischeren Betrachtungsweise der human resources als Aufgabe der Personalarbeit, so dass sich der Begriff des „Human Resource Management“ herausbildete.

#### 3.2.3 Human Resource Management

Von der Bewirtschaftung des Personals zum aktiven Personalmanagement – so ist der Schritt in der Entwicklung der Personalarbeit bisher zu beschreiben. Diese neue aktive Rolle der Personalarbeit wurde unterlegt durch Modelle und Erfahrungen aus den USA, in denen die Instrumente des Personalmanagements in einem integrierten Ansatz des Human Resource Managements (HRM) zusammengeführt wurden und durch welche die PE als zentraler, strategischer Bereich eine neue Aktualität bekam, wie Staehle ausführt.<sup>207</sup>

Aus der Entwicklung des HRM heraus existieren zwei Ansätze, der Havard-Ansatz und der Michigan-Ansatz, die als sog. „integrative Ansätze“ die Umsetzung des HRM im Personalmanagement geprägt haben.

Die erzielten Ergebnisse bezüglich der Kompetenzerhöhung der Mitarbeiter, höherem Engagement für die Organisation, besserer Kooperation der Mitarbeiter und erhöhter Wirtschaftlichkeit im Unternehmen sollen mit einzelnen Handlungsfeldern und Teilfunktionen erreicht werden (s. Schaubild III.2).

---

<sup>207</sup> Staehle, W. H.: a.a.O., S. 779

Die Rolle von PE bekommt ihre strategische Bedeutung in der Unternehmensplanung durch eine engere Anbindung an die Gesamtziele der Organisation und durch eine vorausschauende Qualifikation und Gewinnung von Mitarbeitern im Verbund mit der Fortschreibung der gesamten Personalplanung.<sup>208</sup>

#### **Vergleich Harvard- und Michigan-Ansatz des HRM**

Zentrale Funktionen des HRM:

<u>Harvard-Ansatz</u>	<u>Michigan-Ansatz</u>
Partizipation	Personalauswahl
Personalgewinnung	Leistungsbeurteilung
Arbeitsorganisation	Belohnung / Anreize
	Personalentwicklung

*Schaubild III.2: Zentrale Funktionen des HRM*

Zusammenfassend können folgende Politikfelder des HRM identifiziert werden:

- Personalführung
- Personalmotivation
- Personalbeschaffung
- Personalentwicklung.

Die heutige Bedeutung von der Entwicklung des HRM für die PE im Rahmen des aktiven Personalmanagements liegt in der Verknüpfung der unternehmensstrategischen Ausrichtung mit den Möglichkeiten, welche die PE bietet. Die Befreiung der PE aus der Begrenzung als Wunschkonzert individueller Karriereträume der Mitarbeiter und als Unterhaltungsabteilung für unreflektierte Ideen von Vorgesetzten hat ihren Bedeutungsverlust gestoppt und zu einer neuen Position als Bestandteil integrativer Managemententwicklung geführt.

---

<sup>208</sup> Hentze, J., Kammel, A.: a.a.O., S. 51



In welcher Weise die Integration mit der OE und dem QM sich organisationsbezogen abzeichnet, wird in Kapitel 5 erörtert. Einen Einblick in die Umsetzungspraxis eröffnet Kapitel 7 mit der qualitativen Untersuchung der Anwendung.

Zunächst werden im nächsten Abschnitt die Referenzfelder der PE im Gesamtbild des Personalmanagements dargestellt, bevor eingehender die Instrumente der PE vorgestellt werden sollen.

### **3.3 Aufgabenfelder des Personalmanagements**

#### **3.3.1 Personalführung**

Führungsaufgaben verändern sich so, wie sich die Gesellschaft, die Märkte und die speziellen Rahmenbedingungen für die Organisation weiterentwickeln. So wie der Wandel in Organisationen, wie in Punkt 2. 2.4 gezeigt, notwendig wird, so können Veränderungen in den Kompetenzbereichen und Abläufen einer Organisation nur mit einem neuen Führungs- und Hierarchieverständnis positive Effekte zeigen. Das integrierte Verständnis des Personalmanagements weist somit, im Gegensatz zur traditionellen Spezialaufgabe des Personalwesens, der Personalführung eine wesentlich umfangreichere Aufgabe mit Unterstützung der Personalabteilung zu.

Die Aufgabe einer ständigen Pflege und Verbesserung des Verhältnisses von Organisation, Führung und Mitarbeitern kennzeichnet die Arbeit von Management und Personalwesen in einer Umwelt, die eine Identitätsfindung für das Unternehmen und für den Mitarbeiter durch Globalisierung und Unübersichtlichkeit bezüglich Normen und Werten zunehmend erschwert. Zielsetzung für die Organisation bleibt es, eine höchstmögliche Übereinstimmung von Organisations- und Individualzielen zu erreichen und damit Motivation und Leistung des Personals zu steuern und zu steigern.

Eine Aufgabe der Führung ist es somit, Unternehmenskultur und Unternehmensverhalten als Orientierungssystem für das Personal strategisch zu entwickeln und zu optimieren. Hierzu liegen unterschiedliche Modelle und Ansätze vor, die eine Operationalisierung von Faktoren der Unternehmenskultur zur Personalführung beschreiben.<sup>209</sup> Gleichzeitig prägt die Führungskultur auch die Organisation und diese Wechselwirkungen muss das Management steuern. Ein gelebtes Wertesystem der Führung in Bezug auf Dialogbereitschaft, Partizipation, Transparenz und Gerechtigkeit kann eine Sinnvermittlung entwickeln, die Personalführung effektiver macht und das integrierte Personalmanagement stärkt. Dabei setzen hier die bekannten Management – und Führungsinstrumente wie „management by motivation“, „management by objectives“ und „management by delegation“ an, die sich auf alle Managementbereiche über das Personalmanagement hinaus erstrecken und auch im zentralen Untersuchungsfeld dieser Arbeit zunehmend Berücksichtigung finden.<sup>210</sup>

Im Folgenden sollen zentrale Aufgaben von Führungskräften im Personalmanagement beschrieben werden, die auch im Hinblick auf die Einrichtungen der Altenhilfe, die im Mittelpunkt der Untersuchung im Kapitel 7 stehen, dargestellt sind.<sup>211</sup>

- Personalführung durch Vertretung und Durchsetzung der Grundsatzziele der Organisation

Die Führungskraft ist hierbei Repräsentatorin und übernimmt zeremonielle Aufgaben der Personalarbeit gesetzlicher (Arbeitsvertrag, Kündigung) und sozialer Art. Weiterhin tritt sie als Sprecherin der Einrichtung auf, indem sie Informationen an Personen außerhalb der Einrichtung weitergibt und ebenso das Personal der Einrichtung mit Informationen von außen versorgt.

---

<sup>209</sup> Scholz, Chr.: a.a.O., S.799ff

<sup>210</sup> vgl. Schneider, H.-D. u.a.: Führungsaufgaben im Alten- und Pflegeheim, Heidelberg 1992

<sup>211</sup> vgl. Müller, J.F.W., Treike, S.: Management in der Altenhilfe: Führung und Leitung in der Altenhilfe, Ratgeber Altenhilfe, Teil 5/6.2, Ostfildern 1996

Die Führungskraft orientiert ihr Handeln nach innen und ergreift personelle Maßnahmen, die sich aus den festgelegten Zielen der einzelnen Arbeitsbereiche sowie der Unternehmensphilosophie ergeben und diese in den Arbeitsabläufen unterstützen. In diesem Kontext ist sie verpflichtet, eine Vorbildfunktion einzunehmen und sichtbares Engagement für die Entwicklung der gesamten Organisation zu zeigen.

- Personalführung durch Transparenz von Arbeitsabläufen und die Begleitung bei der Aufgabenbewältigung durch die Mitarbeiter

Hierzu gehört neben der Vergabe von klaren Arbeitsaufträgen durch die Führungskraft auch die Entwicklung und Pflege von Arbeitsbedingungen, die für die Ausführung der unterschiedlichen Aufgaben durch das Personal geeignet sind. Die Führungskraft muss sicherstellen, dass die Mitarbeiter über die notwendigen Kenntnisse zur Aufgabenerfüllung verfügen. Dabei ist sie Berater in der konkreten Arbeitssituation und auch verantwortlich für die Veranlassung und Durchführung von Fortbildungen und Umsetzung der Inhalte in der Arbeitspraxis.<sup>212</sup>

- Personalführung durch Konfliktregelung in der Organisation

Die Führungskraft übernimmt die Rolle als Moderator und Mediator. Sie muss Probleme innerhalb der verschiedenen Bereiche der Einrichtung sowie auch zwischen den Mitarbeitern in den Teams erkennen und Ansätze zur Konfliktlösung finden.<sup>213</sup> Die Lösungsfindung unterhalb der Schwelle der personalrechtlichen Entscheidungen stehen im Mittelpunkt.

- Personalführung durch Erfolgskontrollen

Ausgehend von den Ansätzen des „management by objectives“ und der Entwicklung von Zielvereinbarungen zwischen Organisation und Mitarbeitern, hat die Führungskraft die Aufgabe zu überprüfen, ob die vereinbarten Leistungsziele erreicht wurden.

---

<sup>212</sup> vgl. Brinkmann, R.D.: Mitarbeiter – Coaching, Heidelberg 1994

<sup>213</sup> vgl. Rahn, H.-J.: Führung von Gruppen, Heidelberg 1995

Sie entscheidet daraufhin, ob z.B. Arbeitsabläufe oder Kommunikationsstrukturen verändert werden müssten, um die Leistung zu verbessern, die Qualität zu sichern und die Erreichung der Organisationsziele zu gewährleisten.

Hier zählt es auch zu ihrer Aufgabe, die Anstrengungen und Erfolge von Teams oder Einzelpersonen rechtzeitig zu erkennen und entsprechend zu würdigen.

- Personalführung durch Entwicklung von Wissen und Praxiskompetenz

Die Führungskräfte sind in diesem Konzept des Personalmanagements dafür verantwortlich, dass der spezielle Arbeitsansatz der Einrichtung in die Praxis umgesetzt wird. Ist eine Personalentwicklungsmaßnahme erfolgt (s. 3.4), nehmen sie sozusagen die „Nachschulung“ und die Einweisung am Arbeitsplatz vor. Gerade bei komplexen Inhalten ist nicht davon auszugehen, dass den Mitarbeitern ohne Unterstützung der Transfer in die Praxis ohne Probleme gelingt.

- Personalführung durch wirtschaftliche Ergebnisverantwortung

Führungskräfte sind im Rahmen ihres Bereichs für die wirtschaftliche Erbringung der Dienstleistung sowie für die hohe Qualität verantwortlich. Durch die Budgetierung von Kosten für einzelne Arbeitsbereiche kann die Mitarbeiterverantwortung und -motivation auf eine neue Basis gestellt werden.<sup>214</sup> In der hier vertretenen Auffassung soll die wirtschaftliche Kontrollfunktion so eng wie möglich mit den Leitungsabteilungen vor Ort verknüpft sein. Nur so wird innerhalb einer Organisation gelernt, Leistungen mit Kosten und Erträgen in Beziehung zu setzen.

---

<sup>214</sup> vgl. Rupp, M.: Die Budgetverantwortung der Pflegedienstleitung, in: Handbuch Pflege & Management, Stuttgart 2002 und Kompa, A.: Personalbeschaffung und Personalauswahl, Stuttgart 1989, S. 4 ff

### 3.3.2 Personalplanung und Personalbedarfsbestimmung

Eine wesentliche Aufgabe des Personalmanagements besteht darin, den Bedarf an Personal als Träger menschlicher Arbeitsleistung zu planen und für die Sicherstellung zu sorgen. Personalbedarf kann sich dabei quantitativ und qualitativ als Ersatzbedarf bei Fluktuation oder auch als Neubedarf durch verstärkten Arbeitsanfall, Kapazitätsausweitung, Änderung der individuellen Arbeitszeiten etc. ergeben.<sup>215</sup>

Um den Personalbedarf genau zu bestimmen werden folgende Dimensionen unterschieden:

- quantitativer Bedarf – wie viele Arbeitskräfte?
- qualitativer Bedarf – mit welcher Qualifikation?
- zeitlicher Bedarf – wann?
- und räumlicher Bedarf – wohin?

Einem Unternehmen stehen unterschiedliche Strategien zur Deckung des Personalbedarfs zur Verfügung. Zum einen in Veränderungen im Rahmen des Personalbestandes, zum anderen in der Modifikation von Arbeitsbedingungen.

Der Personalbestand kann durch Beschaffung und Auswahl neuer Mitarbeiter auf der qualitativen und der quantitativen Ebene verändert werden.

Durch Modifikationen im Personaleinsatz einzelner Mitarbeiter wird der Personalbestand qualitativ und räumlich verändert.

Maßnahmen der Arbeitsintensivierung (z.B. durch Leistungszulagen oder Aufgabenerweiterung) berühren die quantitative und/oder die qualitative Seite der Personalbedarfsbestimmung. Arbeitsverlängerungen, durch z.B. Überstunden oder Erweiterungen der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit, verändern den quantitativen Bedarf. Wird Arbeitsleistung durch Personalentwicklung verändert, wird dem Personalbedarf qualitativ entsprochen.

---

<sup>215</sup> Kompa, A.: a.a.O., S. 4ff

Bisher wurde unter Personalbedarfsbestimmung in den Diensten und Einrichtungen der Altenhilfe weitgehend die Personalplanung unter eher quantitativen Aspekten verstanden.

Unter qualitativer Personalplanung hingegen ist die Bestimmung derjenigen Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen zu verstehen, über welche die Mitarbeiter in der Zukunft bis hin zu einem festzulegenden Planungshorizont verfügen sollten.<sup>216</sup>

Qualitative Personalplanung bedeutet, die Arbeitsaufgaben mit den zukünftigen Veränderungen zu erfassen, zu analysieren um daraufhin die Anforderungen an die Mitarbeiter zu benennen. Basisinstrumente bilden hier die Stellenbeschreibung und das Anforderungsprofil, wobei die Stellenbeschreibung die Grundlage für die Erstellung des Anforderungsprofils ist.

#### 3.3.3 Personalgewinnung

Eine wichtige personalwirtschaftliche Funktion stellt die Personalbeschaffung oder -gewinnung dar. Ausgehend von der Personalbedarfsbestimmung ergibt sich die qualitative und/oder quantitative Definition einer Unterdeckung an Mitarbeitern. Möglich ist auch eine Überdeckung, die zu einer Personalfreisetzung führen kann, die an dieser Stelle nicht weiter dargestellt werden kann. Ausgehend von der Größe und Regionalität der Organisation ist die Beurteilung zu treffen, inwieweit interne oder auch externe Beschaffungsmaßnahmen angezeigt sind.<sup>217</sup>

Im Sinne einer strategischen, langfristig ausgelegten Personalgewinnung ergeben sich verschiedene Handlungsfelder für das Personalmanagement und die gesamte Managementebene. Im Folgenden sollen diese Handlungsfelder dargestellt werden, da sich hier Schnittmengen zur Personalentwicklung besonders im

---

<sup>216</sup> Drumm, H.-J.: Qualitative Personalplanung. In: ZfbF 39 11/1987, S. 959-974

<sup>217</sup> Scholz, Chr.: a.a.O., S. 383

Hinblick auf die Personalbeschaffung innerhalb der Organisation abzeichnen. Diese Vorgehensweisen können dann erfolgreich sein, wenn das Personal an neue inhaltliche und fachliche Aufgaben, die sich der Organisation stellen, herangeführt worden ist (s. 3.4).

- Personalmarketing

Vier Gruppen von Vorgehensweisen identifiziert Scholz im Verständnis des Personalmarketings:

- die Anreiz-Beitrags-Theorie, die auf die Gewinnung des Interesses der Arbeitskräfte durch entsprechende Impulse setzt
- die Konzentration des Personalmarketings auf die Gewinnung externer Interessenten als operatives Vorgehen
- das explizite Personalmarketing als Aufgabe über das Personalwesen hinaus für die gesamten Führungskräfte
- das implizite Personalmarketing, das zwar Maßnahmen bejaht, aber eine eigenständige Methodik verneint.<sup>218</sup>

Im Sinne des weiter oben diskutierten Ansatzes des Personalmanagements erschließt sich als Strategie das explizite Personalmarketing als am anspruchvollsten im Sinne eines integrierten Managementverständnisses. Maßnahmen der Personalentwicklung gehören dann zu den innerbetrieblichen Optionen einer Marketingstrategie dazu (s.u.).

Gerade für Organisationen aus dem Bereich der personenintensiven Dienstleistung, wie der Altenhilfe, steht für die Beschaffung von Personal das Thema Marketing als Problem im Raum. Image und „corporate identity“ der Einrichtungen sprechen nur einen Ausschnitt potentieller Bewerber an und verknappen so das Angebot an möglichen Arbeitskräften. Auch die Personalbindung ist eine Aufgabe des internen Marketings in der Organisation, so dass im Personalmarketing zwei Ebenen zu unterscheiden sind:

---

<sup>218</sup> Scholz, Chr.: a.a.O., S. 420ff

- externes Personalmarketing
- internes Personalmarketing.

Zusammenfassend gestalten beide Faktoren die sozialen Austauschprozesse zwischen Organisation und Arbeitskräften, entweder in der Rolle als Bewerber oder als Mitarbeiter.

In Bezug auf die Dienstleistung in der Altenhilfe kann für das externe Personalmarketing gelten, was Purtschert in Bezug auf die Merkmale von möglichen neuen Mitarbeitern als die „Dienstleistungsaffinität“ bezeichnet hat, die diese aufweisen sollten und welche von den Einrichtungen angesprochen werden müssten.<sup>219</sup>

Maßnahmen des externen Personalmarketings richten sich langfristig an Auszubildende und Studienabgänger, in dem sie das Image des Unternehmens pflegen und transportieren. Grundlegende Studien der arbeitsmarktpolitischen Lage und Entwicklung gehören ebenso zur Hintergrundarbeit, wie die Pflege der Kontakte zu den Ausbildungsstätten und bildungspolitischen Entscheidungsebenen.

Internes Personalmarketing richtet sich aus auf die langfristige Mitarbeiterbindung an die Organisation und die Mitarbeiterzufriedenheit. Motivation und Identität der Mitarbeiter durch geeignete Maßnahmen zu sichern, ist ein Geheimnis erfolgreicher Unternehmen. Karriereplanung und Nachwuchsförderungsprogramme sind nur zwei Stichworte, die stark durch das Aufgabenfeld der Personalentwicklung bestimmt sind. Hier setzt Personalmarketing auf Personalentwicklung und ist damit Zeugnis für ein notwendiges integriertes Verständnis von aktivem Personalmanagement.

---

<sup>219</sup> Purtschert, R.: Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen, Bern/ Stuttgart/ Wien 2001, S. 424



- Personalbeschaffung

Erfolgreiches Personalmarketing bereitet eine erfolgreiche Personalbeschaffung vor und erleichtert diese. Auf die externe Personalbeschaffung soll an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden, sondern vielmehr im Hinblick auf die Bedeutung der Personalentwicklung auf das Zusammenspiel von der Beschaffung internen Personals und Maßnahmen der Personalentwicklung hingewiesen werden.

Interne Personalbeschaffung durch Überstunden, Mehrarbeit etc. einmal außer Acht lassend, stehen Versetzungen und Beförderungen als Mittel zur Wahl. Intern Mitarbeiter auf freie Stellen umzusetzen ist wesentlich kostengünstiger als eine externe Beschaffung. Zeitliche Flexibilität des Vorgehens bei der Neubesetzung von Stellen mit bereits vorhandenen Mitarbeitern ist ebenfalls ein Vorteil. Grundlegend bei dieser Vorgehensweise ist aber die Frage zu beantworten, ob die Qualifikation bei den möglichen Kandidaten vorhanden ist, um die neuen Aufgaben zu meistern. Wurde bei Mitarbeitern rechtzeitig entwicklungsfähiges Potential erkannt, das sich weiterschulen ließ? Individuelle Laufbahnplanung und betriebliche Bildungsmaßnahmen im Rahmen einer strategischen Personalentwicklung können sich hier nicht nur kostenmäßig auszahlen. Interne Bewerber sind der Organisation länger bekannt als externe und dadurch besser bezüglich ihres Leistungspotentials und ihrer Motivation zu beurteilen.<sup>220</sup>

Die Personalbindung insgesamt wird durch ein nachvollziehbares, strategisches Vorgehen der Organisation verstärkt, wenn Mitarbeiter erkennen, dass sie ihre Karriere im Unternehmen weiterentwickeln können. Strategische Personalentwicklung kann zielgerichtet und zeitgerecht interne Bewerber für die Personal-

---

<sup>220</sup> Hentze, J., Kammel, A.: a.a.O., S. 265ff

beschaffung vermitteln und erhält für die kontinuierliche Leistungsqualität der Organisation eine starke Bedeutung.

- Personalauswahl

Der Auswahl- und damit verbundene Beurteilungsprozess richtet sich auf die Persönlichkeits- und Leistungseinschätzung aus. Im Rahmen der Personalgewinnung wird das dafür vorhandene Instrumentarium für die externen Bewerber eingesetzt. Es ist aber gleichzeitig auch im Zuge interner Maßnahmen Aufgabe der Personalentwicklung, interne Bewerber für Programme und Stellen einer Personalauswahl und -beurteilung zu unterziehen. Daher werden diese Aspekte unter Punkt 3.4 näher ausgeführt.

Die Feststellung der Eignung von externen Bewerbern bezieht sich auf eine Reihe von Auswahlverfahren, die in ihrer Intensität abhängig von der Charakteristik des zu besetzenden Arbeitsplatzes sind. Ausgehend von Stellenbeschreibungen im Zusammenhang mit der Aufbauorganisation der Organisation (s. 2.2) und damit verbundenen Anforderungsprofilen werden als mögliche Methoden angewendet:

- Auswertung der Vorstellungsunterlagen (inkl. graphologischer Gutachten)
- psychologische Tests
- Anforderungsprofile
- Verfahren der Eignungsdiagnostik
- Assessment-Center
- medizinische Untersuchungen.

Die Durchführung wird zunehmend nicht allein von der Personalabteilung zusammen mit den entsprechenden Führungskräften durchgeführt, sondern auch begleitet von externen Personalberatern die Teilaufgaben oder das gesamte Verfahren übernehmen.

Eine erfolgreiche Auswahl schließt ab mit der entsprechenden Personalbindung durch die notwendigen arbeitsrechtlich einwandfreien Verträge zwischen Organisation und Bewerber.

### **3.4 Personalentwicklung**

#### **3.4.1. Definition und Ansätze der Personalentwicklung**

Das modernisierte Verständnis von Personalmanagement, wie unter 3.2.2 beschrieben, entreißt der klassischen Personalwirtschaft die früher rein operativ verstandene Abwicklung der Personalentwicklung (PE) und ordnet sie neu in das Aufgabenfeld des strategischen Managements ein, von dessen Handlungszielen sie abhängig ist.

Betriebliche Bildungsprozesse aus Sicht der Organisationsveränderung und -pädagogik wurden bereits in Kapitel 2 beleuchtet. An dieser Stelle werden nun die personalpolitischen Handlungskonzepte im Bedeutungszusammenhang des Personalmanagements betrachtet. Veränderungen der Organisation verlangen nach einer personalbezogenen Strategie, die Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeiter entsprechend weiterentwickelt. Der Hintergrund für diese Strategien kann aus Konzepten und Instrumenten bestehen, die aus unterschiedlichen Disziplinen abgeleitet werden können, zu denen neben der Psychologie und Soziologie, die Betriebswirtschaft und die Pädagogik zählen.<sup>221</sup> Auf die beiden Letzteren soll im Folgenden näher eingegangen werden, weil sie die Sichtweise von PE an der Schnittstelle zwischen betrieblichem Verwertungsinteresse und dem Bildungsinteresse der Erwachsenenbildung deutlich machen.

---

<sup>221</sup> Faulstich, P.: Strategien..., a.a.O., S.7

#### 3.4.1.1 Betriebswirtschaftliche Ansätze der Personalentwicklung

In der personalwirtschaftlichen Literatur erscheinen historisch eine Vielzahl von Definitionen von PE, je nach Schwerpunktsetzung und Ansatz der Autoren; der Begriff „Personalentwicklung“ wird nicht einheitlich gebraucht.

Nach Felsch lassen sich in der aktuellen betriebswissenschaftlichen Literatur drei Kategorien von Personalentwicklungsansätzen und Denkweisen benennen: PE als Lückenkonzept, PE als normatives Konzept der doppelten Zielsetzung und der systemische Ansatz der PE.<sup>222</sup>

Eine Kategorie in der betriebswissenschaftlichen Begriffsbestimmung behandelt PE als so genanntes Lückenkonzept.<sup>223</sup> PE wird hier verstanden als pragmatisches Verfahren, das die Diskrepanz zwischen Soll- und Ist-Qualifikationen schließen soll. Betrachtet wird der formale, technische Entscheidungs- und Problemlösungsprozess mit den einzelnen Prozessphasen: Situationsanalyse, Problemformulierung, Generierung von Lösungsalternativen, Lösungsbewertung, Entscheidung, Durchführung und Evaluation. Durch die Anwendung dieses Problemlösekreises wird versucht, die „Lücken“ zwischen Soll-Qualifikation als Anforderung des Arbeitsplatzes und Ist-Qualifikation des Mitarbeiters zu beschreiben.

Nach Beyer ist PE Anlagenentfaltung der Mitarbeiter und hat zum Ziel, die „Erhaltung/Erhöhung der Qualifikation der Mitarbeiter und ihrer Belastbarkeit“ und dient so der Sicherung der Personalreserve.<sup>224</sup>

Zentrales Instrument dieser Ansätze ist die Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs, in der Regel mit Hilfe eines Profil-

---

<sup>222</sup> Felsch, A.: a.a.O., S. 29ff

<sup>223</sup> Berthel, J.: Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, Stuttgart 1989, S. 238f und Felsch, A.: a.a.O., S.29 und Neuberger, O.: Personalentwicklung, 2. durchges. Aufl. Stuttgart 1994, S. 40ff

<sup>224</sup> Neuberger, O.: a.a.O., S. 4

vergleichs, um dann zweckrational die PE-Entscheidungen zu treffen.

Es handelt sich daher um eine anforderungsdefizitgesteuerte PE, denn innerhalb der Organisation wird auf negative Abweichungen zu den geforderten Qualifikationen des Arbeitsplatzes reagiert, mit anderen Worten: eine reaktive Anpassungspolitik verfolgt.<sup>225</sup> Der Grundgedanke beim Umgang mit PE innerhalb dieser Ansätze ist, dass der betriebliche Bedarf an Weiterbildung systematisch und umfassend über objektive Instrumente ermittelt werden kann.

Doch bereits hier zeigen sich nach Felsch eine Vielzahl von methodischen Problemen. Die in der personalwirtschaftlichen Literatur gängigen Verfahren der Arbeitsanalyse und -bewertung leisten keine Herleitung von arbeitsrelevanten Qualifikationsanforderungen. Ebenso fehlt es an einer theoretisch begründeten Transformation von Arbeitsoperationen in Qualifikationsanforderungen. Fragen nach der Zeitvariabilität von Fähigkeiten und Anforderungen werden vernachlässigt.

Unberücksichtigt bleiben ebenso Kompensierbarkeit und Substituierbarkeit, partielle Verfügbarkeit, Sozial- und Kontextabhängigkeit sowie motivationale Aspekte des Einsatzes von Fähigkeiten und Interdependenzen von Fähigkeiten.

Aus der Ermittlung von Qualifikationslücken, die für die mangelnde Arbeitsleistung „verantwortlich“ sind, ist es nicht logisch deduzierbar, welche Fortbildungsinhalte vermittelt werden sollen.

Des weiteren wird vorausgesetzt, dass seitens der Entscheidungsträger rationale Entscheidungen im Bereich PE getroffen werden. Ebenso sollten die Mitarbeiter sich rational verhalten und die gewünschte Qualifikation annehmen und zukünftig einsetzen. Die Ansatzpunkte und Fragen der mikropolitischen Sichtweise, aufgrund welcher Interessenslagen überhaupt PE-Entscheidungen getroffen werden und das Ergebnis kontrolliert wird, finden in

---

<sup>225</sup> Felsch, A.: a.a.O., S. 31

diesen technokratischen Idealmodellen mit dem alleinigen Instrument der organisationsorientierten Bedarfsanalyse keinen Eingang. In den letzten Jahren fand daher ein Abrücken von diesen Modellen statt und die mitarbeiterorientierte Sichtweise wurde in die PE-Diskussion aufgenommen.

Dieser weiterentwickelte Denkansatz findet Ausdruck in den normativen Ansätzen der doppelten Zielsetzung. Hier rückt das Spannungsfeld der Interessen und Ziele sowohl der Mitarbeiter als auch der Organisation in den Mittelpunkt der Betrachtungen. PE ist danach eine systematisch vorbereitete, durchgeführte und kontrollierte Förderung der Anlagen und Fähigkeiten des Personals in Abstimmung mit den Erwartungen des Mitarbeiters und unter besonderer Berücksichtigung der Veränderung von Arbeitsplätzen und Tätigkeiten.

Eine umfassende Begriffsbestimmung bietet Conradi an: „(...)PE ist als Summe von Maßnahmen (aufzufassen), die systematisch, positions- und laufbahnorientiert eine Verbesserung der Qualifikationen der Mitarbeiter zum Gegenstand haben mit der Zwecksetzung, die Zielverwirklichung der Mitarbeiter und des Unternehmens zu fördern“.<sup>226</sup>

PE definiert sich so unter Berücksichtigung der zukünftigen Entwicklungen und vollzieht einen Wechsel von einer reaktiven zu einer proaktiven PE. Die Verbesserung des Leistungspotentials der Organisationsmitglieder zur Bewältigung der gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen stehen im Mittelpunkt. Besonderes Augenmerk wird auf die Berücksichtigung der Veränderungen der zukünftigen Anforderungen der Tätigkeit im Hinblick auf die Verfolgung betrieblicher und individueller Ziele gelegt.<sup>227</sup>

---

<sup>226</sup> Conradi, W.: Personalentwicklung, Stuttgart 1983, S.3

<sup>227</sup> Hentze, J., Kammel, A.: a.a.O., S. 339

Personalentwicklung in einer doppelten Zielorientierung umfasst zum einen die ökonomische Zielsetzung (institutionelle Zielsetzung). Diese betrifft die Bereitstellungsfunktion der PE als Instrument zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit der arbeitenden Menschen.

Zum anderen werden mit ihr Ziele der eignungs- und neigungsgerechten individuellen Entwicklung des Personals verfolgt.<sup>228</sup>

**Institutionelle Ziele** können sein:

- Verbesserung des Leistungsverhaltens/Sozialverhaltens der Mitarbeiter
- Anpassung der Qualifikation der Mitarbeiter an veränderte Anforderungen der Arbeitsplätze
- Vermittlung von Zusatzqualifikationen, um erhöhte Flexibilität beim Personaleinsatz zu erreichen
- Vorbereitung für höherwertige Tätigkeiten zur Sicherung des notwendigen Bestands an Fach- und Führungskräften
- größere Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt

*Schaubild III.3: Institutionelle Ziele in der PE*

Zu den institutionellen Zielen der PE können die Verbesserung des Leistungsverhaltens/Sozialverhaltens der Mitarbeiter und die Anpassung der Qualifikation der Mitarbeiter an veränderte Anforderungen der Arbeitsplätze zählen. Die Organisation will im Rahmen dieser Zielsetzung eine erhöhte Flexibilität beim Personaleinsatz durch die Vermittlung von Zusatzqualifikationen für die Mitarbeiter erreichen.

Langfristig ist die Sicherung des notwendigen Bestands an Fach- und Führungskräften durch die Vorbereitung ausgewählter Mitarbeiter für höherwertige Tätigkeiten angestrebt.

---

<sup>228</sup> Berthel, J.: a.a.O., S.206

In der Zusammenschau dienen diese Maßnahmen der Organisation dazu, eine größere Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt zu erreichen.

Individuelle Ziele im Rahmen des normativen Ansatzes der doppelten Zielsetzung sind unter anderem die Ermöglichung einer eignungs- und neigungsgerechten Aufgabenzuweisung für den Mitarbeiter und die Anpassung der persönlichen Qualifikation an die Ansprüche des Arbeitsplatzes. In Bezug auf die Ziele der Human Relations-Bewegung zählt Berthel die Entfaltung der Persönlichkeit durch Bildung und die Erhöhung der Handlungskompetenz, und somit auch der individuellen Sicherheit im Arbeitsgeschehen, zu den Zielen dieses Ansatzes.

Diese Vorgehensweise der PE kann zu einer Erhöhung des persönlichen Prestiges und der Realisierung von Chancengleichheit für die Mitarbeiter führen. Durch die Absolvierung entsprechender PE-Maßnahmen kann für das Personal eine Sicherung oder eine Erhöhung des bestehenden Einkommens angestrebt werden.

**Individuelle Ziele können sein:**

- Ermöglichung einer eignungs- und neigungsgerechten Aufgabenzuweisung
- Anpassung der persönlichen Qualifikation an die Ansprüche des Arbeitsplatzes
- Entfaltung der Persönlichkeit durch Bildung
- Erhöhung der Handlungskompetenz und somit auch der individuellen Sicherheit im Arbeitsgeschehen
- Erhöhung des persönlichen Prestiges
- Realisierung von Chancengleichheit
- Sicherung eines ausreichenden- /Erhöhung des bestehenden Einkommens

*Schaubild III.4: Individuelle Ziele in der PE*



Allerdings kann es zwischen diesen Zielbereichen, aber auch innerhalb jedes einzelnen zu erheblichen Zielkonflikten kommen. Soll ein PE-System in einer spezifischen Organisation eingeführt werden, muss von der Vorstellung statisch wohl-definierter Zielgrößen Abschied genommen werden. Analog zur PE kann auch von einer Zielentwicklung gesprochen werden: Ziele entwickeln sich im Zeitablauf und im Laufe ihrer Verwirklichung. Dies hat zur Folge, dass nicht einfach beliebige Idealzustände als Bezugspunkte für eine Entwicklung gesetzt werden können. Es muss sich vielmehr bei der Formulierung der PE-Ziele deren interne Differenziertheit und Widersprüchlichkeit ins Bewusstsein geführt werden.

Quellen für Konflikte sind u.a. die Widersprüchlichkeit der Ziele und Interessen der Beteiligten am PE-Prozess. Organisationsführung, Management und Mitarbeiter sowie die unterschiedlichen Abteilungen einer Organisation haben potentiell unterschiedliche Teilziele innerhalb der Zielhierarchie der Organisation. So sind Zielkonflikte wahrscheinlicher als Zielharmonie. Konflikte können innerhalb der einzelnen Zielinhalte und zwischen ihnen auftreten; allein schon deshalb, weil die Erfüllung der Ziele von knappen Ressourcen abhängig ist. Konflikte können auch deshalb entstehen, weil PE einerseits ein faktisches, andererseits aber auch ein symbolisches Geschehen ist. Es geht nicht nur um die Erfüllung der deklarierten Ziele, sondern auch um die Nebenwirkungen, z.B. der Einfluss eines Instruments auf das Führungsgeschehen.

Die tatsächliche Einbeziehung von Arbeitnehmerbelangen in die PE-Entscheidungen ist in den betriebswirtschaftlichen Studien kaum dokumentiert und es ist davon auszugehen, dass die Ziele und Interessen des Managements eher entscheidungsleitend bei der

Ausgestaltung und Durchführung von PE-Systemen und -Maßnahmen sind.<sup>229</sup>

Im Rahmen der systemorientierten Ansätze von PE betrachten die Autoren den Bereich Personalwesen nicht losgelöst von der Organisation und der gegebenen personellen Struktur. Sie verbinden daher den Bereich PE mit dem Bereich der Organisationsentwicklung: „Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, Förderung und der Organisationsentwicklung, die zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.“<sup>230</sup>

Neuberger definiert in seiner systemischen Betrachtung der PE: „Personalentwicklung ist die Umformung des unter Verwendungsabsicht zusammengefaßten Arbeitsvermögens“.<sup>231</sup>

Diese Definition bringt zum Ausdruck, dass es nicht allein um den einzelnen Menschen und seine Qualifikationen geht, sondern um das „Aggregat“ Personal als Zielgebiet der PE. Das Arbeitsvermögen und nicht die manifeste Arbeits-Leistung steht für die Organisation im Vordergrund und zwar aus der Perspektive der Organisation und nicht aus der des Mitarbeiters.

Nicht nur systematisch geplante und hierarchisch kontrollierte Veränderungen sollen erfasst werden, sondern auch die, welche sich durch Selbstentwicklung im Rahmen der Dynamik sozialer Beziehungen und komplexer Strukturen vollziehen.

Der Ansatz unterscheidet weiterhin drei Perspektiven der PE: die personale Perspektive, die interpersonale Perspektive und die apersonale Perspektive.

Er stellt damit die Systeme Person, Gruppe und Organisation in einen Zusammenhang, denn „was (in Gruppen, in Organisationen) geschieht, ist durch Charakteristika dieser Systeme (mit-)bedingt

---

<sup>229</sup> Felsch, A.: a.a.O., S. 50

<sup>230</sup> vgl. Becker, M.: Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 3. überarb. und erw. Auflage, Stuttgart 2002

<sup>231</sup> Neuberger, O.: a.a.O., S.3

und umgekehrt: systemische Merkmale sind Ausdruck oder Folgen von Handlungen“.<sup>232</sup>

Die personale Perspektive betrachtet die Person in einer Organisation nicht als Persönlichkeit, sondern sie wird sowohl als soziales Objekt, in Form eines Brennpunkts von sozialen Erwartungen, wie auch als soziales Subjekt, quasi als Aktionszentrum, das über Handlungspotenziale verfügt, gesehen. Personale Merkmale wie Fähigkeiten, Motive, Interessen, Wissen usw. stehen im Vordergrund.

Die interpersonale Perspektive fokussiert spezifische Beziehungen zwischen Personen in konkreten Arbeitsbeziehungen. Charakteristische Merkmale sind hier direkte Interaktion, Dauer und Kontinuität von Beziehungen, Rollenzuweisungen, Normen, Werte, Gruppenidentität, Interessen, Macht (als Aspekt sozialer Beziehungen) und Politik.

Die apersonale Ebene beschreibt allgemeine formale Aspekte (Regeln) menschlicher Zusammenarbeit, wie Hierarchie, Grade der Entscheidungsdezentralisation, Strukturierung, Ziele und Standardisierung. Auch z.B. die Durchführung von Projektarbeit, sozio-technische Systemgestaltung und Reorganisation berühren die Anforderungen an die Mitarbeiterqualifikation.

PE kann daher nicht losgelöst vom organisatorischen Kontext betrieben werden. Hieraus folgt, dass sich PE-Tätigkeiten immer an dem konkreten Struktur- und Handlungsrahmen orientieren müssen, um nicht wirkungslos zu sein.

Neuberger eröffnet mit dem systemischen Ansatz der PE einen weit gefassten Bezugsrahmen für die konkrete Ausgestaltung der betrieblichen PE-Strategie und -Maßnahmen.

---

<sup>232</sup> Neuberger, O.: a.a.O., S.12

#### 3.4.1.2 Personalentwicklung aus Sicht der Erwachsenenbildung

Unter Verwendung der systemtheoretischen Ansatzpunkte und der mikropolitischen Komponente stehen sich die Interessen der Organisation und die des Personals an der Entwicklung von Bildung und Wissen als Faktoren für die Prägung und inhaltliche Ausgestaltung der PE gegenüber. Für die Entwicklung organisationsinterner Konzepte der PE bedarf es einer einheitlichen Deutung der Ziele zwischen Management und Mitarbeiter, in der das Verwertungsinteresse mit den Entfaltungsinteressen der Mitarbeiter austariert wird. Faulstich beschreibt eine Weiterentwicklung der tayloristischen, betriebswirtschaftlichen Konzepte, wie z.B. das oben dargestellte Lückenkonzept und formuliert einen „kultur-politischen Ansatz der PE“.<sup>233</sup> Danach bestimmt sich der Begründungszusammenhang der PE entscheidend aus der Kultur der Organisation, die sich aus deren Zielsetzungen, dem Organisationsaufbau sowie ihrer Machtstrukturen und entwickelten Konventionen zusammensetzt. Die Organisationskultur bestimmt demnach, welchen systemischen Gestaltungsraum Organisations- und Personalentwicklung haben. Gestaltungschancen werden aber andererseits erkämpft oder eingeschränkt durch die teilweise widersprüchlichen Interessen der Handlungsträger wie Manager, Bereichsleitungen, Mitarbeiter und Betriebsrat innerhalb der Organisation, welche die Organisationspolitik bestimmen. Personalpolitik und damit die PE wird als Faktor der Machtpolitik und damit als Instrument der Entwicklung oder der Verfestigung der Organisation und der jeweiligen Position verstanden.

PE wird Teil der Organisationsstrategie und dient der kulturpolitischen Entwicklung von Organisationsleistung durch Qualifikation ihrer Mitglieder, die ihr eigenes Bildungsinteresse verfolgen und mikropolitisch absichern. Damit werden sowohl innerorganisatorische Aus-, Fort- und Weiterbildung, als auch Förderungs-

---

<sup>233</sup> Faulstich, P.: Strategien..., a.a.O., S. 15ff

maßnahmen bereits bei der Einstellung und direkt am Arbeitsplatz zum Arbeitsfeld der PE. Andererseits entwickelt die PE auch Teilbereiche, z.B. des Gruppenlernens, die sich mit der OE überschneiden (s. Kap. 5).

Lernprozesse in der PE sind also nicht nur Reaktionen auf organisatorische Anforderungen, sondern können im Organisationskontext auch von den Mitarbeitern intendiert sein. Individuelle Handlungsbegründungen des Mitarbeiters aus seinem Verständnis der Situation heraus können Anlässe für Bildungsinteressen sein und müssen mit den Organisationsbedarfen abgeglichen werden. Erfolgreiche PE sieht sich vor der Aufgabe, Anknüpfungspunkte für organisatorisches Anpassungslernen zu finden, die in der Biographie und Lebenserfahrung des Mitarbeiters liegen. Die Berücksichtigung berufsbiografischer Entwicklungsprozesse der Mitarbeiter kann dann zu nachhaltigen Qualifikationssteigerungen führen und für Weiterbildung und Förderungsmaßnahmen erheblich größere Akzeptanz schaffen.<sup>234</sup>

Im Sinne der organisatorischen Zielsetzung stehen zunächst die Qualifizierung und Förderung der unterschiedlichen Kompetenzbereiche des Personals im Vordergrund. (s. Schaubild III.5).

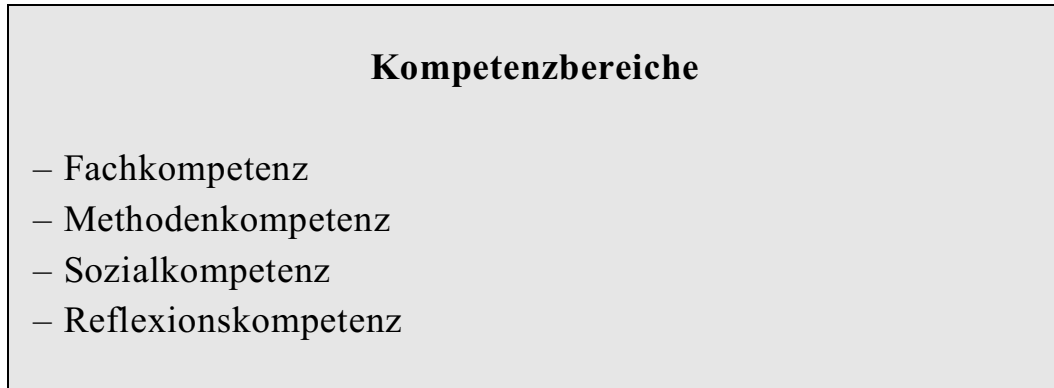
Wittwer spricht von den individuellen Kernkompetenzen, die eine dreifache Funktion haben. Sie ermöglichen dem Mitarbeiter die Orientierung, sie sorgen für Kontinuität im Erwerbsleben und sie begründen weitere fachliche Qualifikation. Darauf bauen die Veränderungskompetenzen auf, die es ermöglichen, sich auf unterschiedliche berufliche Umgebungen einzustellen.

PE steht somit auch vor der Frage, inwieweit Bildung und Qualifikation für die kompetente Erfüllung von Organisations-

---

<sup>234</sup> Wittwer, W.: Biografieorientierte Kompetenzentwicklung in der betrieblichen Weiterbildung, in: Peters, S.(Hrsg.): Lernen und Weiterbildung als permanente Personalentwicklung, München/Mering 2003

aufgaben in Einklang zu bringen sind. Ohne an dieser Stelle die Debatte um den Bildungsbegriff analysieren zu wollen, geht es in der PE nach Faulstich um eine arbeitsorientierte Bildung.<sup>235</sup>



*Schaubild III.5: Kompetenzbereiche*

Als Kritik an der Diskussion über die Kern- und Schlüsselkompetenzen warnt Faulstich vor einem Verzicht des Bildungsbegriffs in diesem Zusammenhang. Denn gerade durch die Überwindung tayloristischer Arbeitszusammenhänge mit ihrer heutigen Tendenz zu Komplexität und Flexibilität sind die Qualitäten der Mitarbeiter bezüglich ihrer Selbstbestimmungs- und Mitbestimmungsfähigkeit, die Klafki als Bildung identifiziert, mehr denn je gefragt.<sup>236</sup>

Bildung in Arbeit und Beruf liefert dem Mitarbeiter die Möglichkeit, zentrale Probleme zu verstehen, eigene Positionen und Entscheidungen treffen zu können und Handlungsfähigkeit zu entwickeln. Dieser Zielsetzung muss sich PE in Überwindung rein betriebswirtschaftlicher Definitionen stellen und über die Lücken- und Anpassungskonzepte hinaus ihren Entwicklungs- und Förderungscharakter für das Personal entwickeln und behaupten.

---

<sup>235</sup> Faulstich, P.: Strategien..., a.a.O., S.75

<sup>236</sup> Faulstich, P.: Weiterbildung. ... a.a.O. S. 186

### 3.4.2. Strategie und Konzept von Personalentwicklung

Die Strategie der PE ist eng mit der Managementstrategie der Organisation verbunden. Wie im Zusammenhang mit der Aufgabe der Personalführung angesprochen (s. 3.3.1), sollten in Zeiten komplexer Umfeldbedingungen PE-Strategien flexibel gestaltet sein und über gezielte und bedarfsorientierte Planungs-, Steuerungs- und Controllingaktivitäten geführt werden. Ein zukunftsorientiertes Vorgehen im Rahmen der Bewältigung der komplexen Anforderungen seitens der Umwelt stellt die systematische PE dar, deren Inhalte konzeptionell den jeweiligen organisationsstrategischen Zielsetzungen entsprechen müssen. In diesem Zusammenhang wird von strategischer Personalentwicklung gesprochen. Wie schon unter 3.2.3 verdeutlicht, liegt hierbei das Human Resource Management (HRM) als Denkansatz zugrunde. Becker formuliert daher: „Personalentwicklungsstrategie bedeutet proaktive ‚Anpassung der Qualitätsstrukturen‘. Hierbei sollen Fähigkeitslücken mit Engpasswirkung auf strategische Ziele vorrangig abgebaut werden“.<sup>237</sup> Dieses prospektive Vorgehen muss anstelle der bisherigen, überwiegend reaktiven Ausrichtung der Personalentwicklungsaktivitäten praktiziert werden, um den gestiegenen Anforderungen an die Betriebsführung und die Leistungserbringung zu genügen.

Strategieorientierte PE umfasst zum einen den Ausbildungsbereich und zum anderen die Entwicklung einer Weiterbildungsstrategie. Gemäß der Bedeutung von Führung für die Qualität der Organisation stellt die Führungskräfteentwicklung einen weiteren strategischen Eckpfeiler dar. Strategische PE ist eng verbunden mit den Planungen und Maßnahmen im Rahmen der Organisationsentwicklung, daher werden in diesem Punkt sozio-technische Systemanalysen, Organisationsstudien und Organisationsgestaltung sowie

---

<sup>237</sup> Becker, M.: a.a.O., S. 84

neue Entlohnungs- und Beteiligungsformen in ihren Anforderungen hinsichtlich der PE in die Planungen einbezogen.<sup>238</sup>

Bezogen auf den Ausbildungsbereich erfolgen Überlegungen zur Planung von Ausbildungsplätzen, Ausbilderqualifizierung und Trendanalysen zur Entwicklung von Ausbildungsprofilen. Eine nachhaltige Weiterbildungsstrategie zeichnet sich sowohl durch eine perspektivische Teilnehmerplanung mit Anforderungsanalysen und adressatenorientierten Bedarfsanalysen als auch durch Methoden- und Wirkungsanalysen aus.

In Führungskräfte- und -entwicklung werden die Fragen zur Nachfolge- und Karriereplanung bearbeitet. Führungskräfte-Tätigkeitsanalysen und die Bildungs- und Entwicklungsplanung aufgrund von Leistungs- und Potenzialbeurteilungen gehörten zum strategischen Instrumentarium.

Alle vier an der Unternehmensstrategie orientierten strategischen Planungsbereiche als langfristige Überlegungen der PE münden in ein individuell auf die Bedarfe des Unternehmens oder der Einrichtung entwickeltes Personalentwicklungskonzept. Diese Konzeption bildet die Basis für die betriebliche Bildung und auch für den Grad des Gelingens der Maßnahmen im Rahmen der OE.

Inhalt einer Personalentwicklungskonzeption bilden idealerweise zunächst die Leitlinien der PE, in denen das Unternehmen seine übergeordneten Vorstellungen und Zielsetzungen zur PE fest schreibt. Danach wird Umfang und Inhalt der PE definiert. Hier können Themen wie z.B. Nachwuchswerbung, Maßnahmen zur Einführung neuer Mitarbeiter, Förderung von Teamentwicklung und systematische Förderung leistungsfähiger Mitarbeiter inhaltlich dargestellt werden.

Der nächste konzeptionelle Schritt liegt in der Auswahl der Art und des Umfangs der Instrumente zur Ermittlung von PE. Dies

---

<sup>238</sup> Becker, M.: a.a.O., S. 85ff



sind beispielsweise Organisations- und Stellenbesetzungspläne, Funktionsbeschreibungen, Mitarbeitergespräche, Leistungs- und Potenzialbeurteilungen und die Bildungsdatei, in der die Qualifikationen der Mitarbeiter erfasst sind.

Die institutionelle Verankerung der PE erfolgt durch die Führungskräfte. Sie ermitteln den Bildungsbedarf und förderwürdige Mitarbeiter und unterstützen somit die Teamentwicklung. PE stellt eine nicht delegierbare Führungsaufgabe dar. Dementsprechend ist in einem weiteren Punkt des Konzeptes zu klären, wie den Führungskräften die notwendigen Kompetenzen zur Erfüllung dieser Aufgabe vermittelt werden.

Eine weitere Aufgabe stellt die Beschreibung der konkreten Maßnahmen dar (s. 3.4.3). Für eine erfolgreiche Umsetzung der Personalentwicklungskonzeption müssen konkrete Verantwortlichkeiten und Verfahrensschritte benannt werden.

Abschließend sollte die Konzeption auch Aussagen zur Messung und Bewertung des Personalentwicklungserfolgs enthalten.

Aus der an der Unternehmenszielsetzung erstellten Personalentwicklungskonzeption leiten sich Art und Ausgestaltung der Instrumente der PE ab. Die wichtigsten Instrumente werden im Folgenden geschildert.

#### 3.4.3 Arbeitsfelder der Personalentwicklung

##### 3.4.3.1 Personalauswahl

Durch die Managementfunktionen „Personalauswahl“ und „Personaleinsatz“ wird die dauerhafte Sicherstellung der Verfügbarkeit des für die Aufgabenstellung erforderlichen Personals hinsichtlich der benötigten Qualifikation und Menge realisiert. In der Theorie werden verschiedene Ansätze der Personalauswahl erläutert. Martin unterscheidet verschiedene Selektions- und Selbstselektionspro-

zesse in Organisationen: die Signalling-Theorie, das ASA-Modell und die Selektionspolitik innerhalb der Organisation.<sup>239</sup>

**Ansätze der Personalauswahl**

- die Signalling-Theorie
- das ASA-Modell
- die Selektionspolitik

*Schaubild III.6: Personalauswahl*

Die Signalling-Theorie beschreibt grundsätzliche Strategien der Personalauswahl seitens der Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Einerseits fordert der Arbeitgeber, dass der Arbeitnehmer ein großes Humankapital mitbringt, um eine hohe Produktivität zu gewährleisten. Andererseits sieht er sich aber vor dem Problem, dass die Einschätzung des Humankapitals eines Stellenbewerbers ein schwieriger, fehlerbehafteter und kostenintensiver Vorgang ist. Arbeitgeber versuchen daher, einfache Indikatoren zu bilden, an denen sie die Eignung der Bewerber für eine bestimmte Stelle abschätzen können. Indikatoren können z.B. sein: Bildungsabschluss, Anzahl der Berufsjahre in einer bestimmten Position und die soziale Herkunft.

Diese Indikatoren haben nun für die Bewerber eine wichtige Funktion. Sie zu kommunizieren bedeutet, dem Arbeitgeber das Maß der eigenen Qualifikation auf dem Arbeitsmarkt zu signalisieren (signalling) und somit in die Auswahl der potenziellen Stelleninhaber zu gelangen.

Die Arbeitgeber richten sich – je nach Anforderungsprofil der Stelle und den politischen Entscheidungsmustern innerhalb der Organisation – nach einem Mix von Indikatoren/Signalen, deren Erfüllung und Übereinstimmung die Stellenbesetzung leitet.

---

<sup>239</sup> Martin, A.: Personal - Theorie, Politik, Gestaltung, Stuttgart/Berlin/Köln 2001, S. 125ff

Die zentrale Aussage des ASA-Modells (Atraction, Selection, Attention) lautet, dass soziale Systeme, also Organisationen, mit der Zeit immer homogener werden, da sich ihre Mitglieder im Laufe der Zeit immer mehr ähneln. Diese werden sich nicht immer ähnlicher, weil sie sich aneinander angleichen und ihre Einstellungen und Werthaltungen aufeinander abstimmen, sondern weil sie wiederum Personen auswählen, mit denen Sie zusammenarbeiten wollen, die ihnen gleichen.

Dieser Selektionsprozess hat drei Mechanismen:

- Atraction, das Auswahlverhalten der Bewerber
- Selection, die Auswahl neuer Mitarbeiter (durch die vorhandenen in der Funktion von „Gatekeepern“)
- Attention, die „Abstoßung“ anders denkender Organisationsmitglieder.

Das ASA-Modell ist ein Erklärungsmodell dafür, wie durch Auswahlmechanismen bei und nach Eintritt in eine Organisation eine Bestärkung der gegebenen Strukturen und Machtbeziehungen sowie der Schutz der eigenen Positionen der Organisationsmitglieder gewährleistet wird.

Ein weiterer Ansatz für die Personalauswahl ist die jeweilige organisationstypische Selektions-Politik oder auch Selektions-Strategie. Politik wird hier verstanden als Handlungs- und Entscheidungsmuster, das in den jeweiligen Organisationen durch Leitlinien und Handlungsgrundsätze manifestiert ist. Hinter der Selektions-Politik verbirgt sich „das Muster, das sich aus dem vielschichtigen Verhalten der Organisation und den oft uneinheitlichen Absichten der Akteure in den Organisationen herausbildet“.<sup>240</sup>

Zum ersten ist der Einsatz der Auswahlmethoden und die Gestaltung des Bewerbungsgesprächs geprägt durch die herrschende Selektions-Politik. Gemeint ist hier die Art und Weise, wie in einer

---

<sup>240</sup> Martin, A.: a.a.O., S. 131

Organisation versucht wird, die Eignung eines Bewerbers festzustellen und in welcher Hinsicht die Ergebnisse ausgewertet werden (s.u.).

Eine andere Strategie ist auch die interne Personalauswahl als Aufgabe der PE, die ausdrücklich gerade in größeren Organisationen praktiziert wird. Diese Politik kann durchaus zu einer erhöhten Lern- und Entwicklungsbereitschaft bei den Mitarbeitern führen, da sie eine Chance erhalten, ihre Position in der Organisation zu verändern oder zu verbessern. Die Voraussetzungen, die seitens des Unternehmens zu diesen gewünschten Resultaten führen, müssen in der Schaffung von ausreichenden Möglichkeiten für die Mitarbeiter bestehen. Hierzu gehören die Bereitstellung von Aufstiegsstellen, Transparenz in den Auswahlkriterien für diese Stellen und attraktive Führungspositionen für die Bewerber.<sup>241</sup>

Eine weitere Selektions-Strategie wird im Angebot von Karrierepfaden für die Mitarbeiter erkennbar. Ein Aspekt sind hier die überhaupt möglichen Aufstiegspositionen in der Organisation, ein anderer die Vernetztheit unterschiedlicher Karrierepfade, d.h. die Möglichkeit einen Karrierepfad zu verlassen und einen anderen einzuschlagen, z.B. Aufstiegs- und Fachkarrieren.

Weitere Merkmale sind auch die Länge der Karrierepfade und die Schnelligkeit, in der sie beschriftet werden können.

Für manche Eintrittsstellen gestaltet sich der Karrierepfad sehr kurz. Dies ist abhängig von der hierarchischen Struktur in der Organisation und der Gestalt des Über- und Unterordnungsgefüges. So kann eine Krankenschwester in einem ambulanten Pflegedienst (vgl. Kap. 6 und 7) nach der geltenden gesetzlichen Lage maximal die Position der stellvertretenden Pflegedienstleitung einnehmen. Für die Position der Pflegedienstleitung muss sie eine kosten- und zeitintensive Fortbildung absolvieren. Dieser

---

<sup>241</sup> Hentze, J., Kammel, A.: a.a.O., S. 351ff

Schritt zur stellvertretenden Pflegedienstleitung kann direkt nach dem Einstieg als Krankenschwester erfolgen. Anders wäre es, wenn die Organisation z.B. die Position der Teamleitung und die Position der Bereichsleitung vorgeschaltet hätte. Dann wäre der Karrierepfad um diese beiden Positionen verlängert.

Als letztes politisches Selektionsmerkmal ist die Gewährung von Chancengleichheit zu nennen. Hier ist die Frage nach der programmatischen Förderung der Unternehmensmitglieder ungeachtet ihrer Herkunft, politischen Auffassung, privaten Situation und des Geschlechts gestellt.

Wie erfolgt nun in einer Organisation die Präferenzbildung, die Einschätzung von Konsequenzen oder Alternativen, und wie werden entscheidungsrelevante Informationen gewonnen und verarbeitet?

Entscheidend hierfür sind die Mechanismen der sozialen Urteilsbildung, die Person des Beurteilers, die Interaktionssituation und der organisationale Entscheidungsprozess.<sup>242</sup>

Der Bereich der Personalauswahl ist vielschichtig und die getroffenen Entscheidungen sind von vielen machtpolitischen Interessen und subjektiv verarbeiteten Eindrücken abhängig. Dies zeichnet Organisationen aus, in denen Menschen handeln und soziale Beziehungen eingehen. Neuere mikropolitische Ansätze der Personalforschung tragen dieser Tatsache Rechnung und entwickeln mit ihren Theorien ein Denkmodell, in denen sie sich von den klassischen, pseudo-rationalen Erklärungen und konstruierten, scheinbar objektiven Instrumenten abwenden.<sup>243</sup> Macht in Organisationen – und ihre Auswirkungen auf die Handlungsfelder der einzelnen Akteure – werden als alltägliches Phänomen behandelt und somit in das Bewusstsein der Entscheidungsträger gerufen.

---

<sup>242</sup> Martin, A.: a.a.O., S. 137ff

<sup>243</sup> vgl. Küpper, W., Felsch A.: Organisation, Macht und Ökonomie: Mikropolitik und die Konstitution organisationaler Handlungssysteme, Wiesbaden 2000

Grundsätzlich stehen zur Personalauswahl der interne und der externe Personalbeschaffungsmarkt zur Verfügung. Hinsichtlich der Beurteilung der Eignung der Bewerber bieten sich bei der internen Personalbeschaffung die Personalbeurteilungen zur Einschätzung der Eignung an (s. 3.4.3.2). Bei externen Bewerbern wird die Personalentscheidung i.d.R. über die Bewertung der Bewerbungsunterlagen vorgenommen.

Generell erstreckt sich ein Auswahlverfahren auf die abgestuften Aufgabenbereiche wie in Schaubild III.7 dargestellt.<sup>244</sup>

#### **Aufgabenbereiche im Auswahlverfahren**

##### Sammlung der Unterlagen zur Beurteilung der Eignung des Bewerbers

- Bewerbungsunterlagen (extern)
- Personalbeurteilungen (intern)

##### Eignungsprüfung

- Auswertung der Bewerbungsunterlagen
- Arbeitsproben (Probetag, einzelne Arbeitshandlungen beurteilen)
- Medizinische Untersuchungen
- Psychologische Untersuchungsmethoden
- Assessment-Center-Verfahren
- Personalberatungsagenturen bei Besetzung von Führungspositionen
- Bewerbungsgespräch

##### Auswahlentscheidung

*Schaubild III.7: Auswahlverfahren*

---

<sup>244</sup> Schreyögg, G., Sydow, J. (Hrsg.): Gestaltung von Organisationsgrenzen, Berlin/New York 1997, S. 667ff

#### 3.4.3.2 Personaleinsatz als Fördermaßnahme

Der Personaleinsatz als Funktion im Managementsystem bezieht sich auf alle die Aktivitäten, die Führungskräfte zu ergreifen haben, um einen qualifizierten und engagierten Personalbestand sicherzustellen.“<sup>245</sup>

Im Gegensatz zu der im Taylorismus vertretenen Idee der Aufgabenspezialisierung und der daraus folgenden monotonen Belastung der Mitarbeiter wird in der Managementtheorie seit langem die Stellenbildung nach dem Prinzip der Aufgaben-generalisierung zur optimalen Belastung und Förderung der Mitarbeiter diskutiert. An dieser Stelle sollen die Modelle „Job Rotation“, „Job Enrichment“ und „Job Enlargement“ als „PE on the job“ betrachtet werden.<sup>246</sup> Diese Formen der PE überschneiden sich mit der Arbeitsstrukturierung wie sie im Zusammenhang mit der OE schon genannt wurden (s. 2.3.3.2).

Der PE-Ansatz „Job Rotation“ bedeutet einen systematischen Arbeitsplatztausch, um zum einen Erfahrungen und Kenntnisse des Mitarbeiters zu erweitern und zum anderen die Arbeitsmonotonie zu unterbrechen und einseitige Belastung zu verhindern. An Schnittstellenbereichen dient der Arbeitsplatztausch auch dem Verständnis für die Belange der Anderen und hilft, durch die neuen Erkenntnisse Reibungsverluste zu glätten. In den in Kapitel 7 analysierten Pflegeheimen tritt dieses Problem zwischen den Abteilungen Pflege und Hauswirtschaft auf und führt zur Gefahr der Qualitätsminderung für den Kunden. Hier kann eine Rotation in den jeweils anderen Arbeitsbereich aufklärende und motivierende Wirkung entfalten.

Des weiteren ist dieses Konzept auch zur Vorbereitung auf Führungskarrieren geeignet. Die Höherqualifizierung liegt in der Aneignung der Kenntnisse und Fähigkeiten für das neue Aufgabengebiet. Aufgrund der schwierigen Arbeitsmarktlage mit

---

<sup>245</sup> Berthel, J.: a.a.O., S. 274ff

<sup>246</sup> Scholz, Chr.: a.a.O., S. 515ff

wenig qualifizierten Pflegemitarbeitern, die Leitungserfahrung haben, schlägt Wietek eine Kombination aus Weiterbildung und „job rotation“ in die Position einer Leitungskraft für eine Projektphase für Stationsleitungen vor.<sup>247</sup>

„Job Enrichment“ ist eine Maßnahme, welche die vertikale Ausweitung der Arbeitsinhalte eines Mitarbeiters zum Ziel hat. Mit dieser Maßnahme ist durch die neuen Aufgaben und ihre Anforderungen eine veränderte, erhöhte Qualifikation für den Mitarbeiter notwendig, da es sich vorrangig um die Erweiterung des Entscheidungs- und Kontrollspielraums durch die zusätzlichen vor- und nachgelagerten Aufgaben im Arbeitsprozess handelt. Der Mitarbeiter als Wohnbereichsleitung in einem Pflegeheim übernimmt Aufgaben von der vorgesetzten Pflegedienstleitung, z.B. in Form der Steuerung eines Budgets für Aushilfskräfte.

„Job Enlargement“ heißt, dass sich das Aufgabenfeld des Mitarbeiters horizontal durch das Hinzufügen qualitativ gleichwertiger Aufgaben verschiedener Arbeitsplätze vergrößert. Dadurch wird die starke Unterteilung eines Arbeitsgangs aufgehoben und dem Mitarbeiter auf diese Weise der Sinnzusammenhang des umfassenderen Arbeitsablaufs zu erkennen gegeben. In den Pflegeabteilungen der Heime wird dies durch die Aufhebung der Funktionspflege zugunsten der Bezugspflege erreicht, in der ein Mitarbeiter umfangreichere Betreuung und Pflege für eine begrenzte Zahl an Bewohnern leistet, statt für eine Vielzahl der Bewohner eng abgegrenzte Pflegeleistungen zu erbringen.

Die drei genannten Methoden des Arbeitseinsatzes ziehen aufgrund der Veränderung der Qualifikationsanforderungen durch neue Aufgaben und das veränderte organisatorische Stellengefüge einen zu bestimmenden PE-Bedarf für die Mitarbeiter nach sich. Aber auch gruppenbezogene Personaleinsatzprinzipien fallen

---

<sup>247</sup> Wietek, P.: Personalentwicklung in Pflegeberufen, Bad Emstal 2000, S. 59ff



durch die veränderte Aufgabenstellung und die neuen sozialen Beziehungen im Arbeitsgeschehen in den Wirkungsbereich der PE.

Gruppenbezogene Personaleinsatzprinzipien zeichnen sich dadurch aus, dass die Durchführung einer Aufgabe nicht auf eine Person übertragen wird, sondern einer Gruppe. Die eigenständige Aufgaben- und Rollenverteilung soll innerhalb der Gruppe von ihren Mitgliedern autonom vorgenommen werden. Als Formen der Umsetzung sind teilautonome Arbeitsgruppen, Qualitätszirkel und das Konzept der Lernstatt zu nennen.<sup>248</sup>

Teilautonome Arbeitsgruppen bestehen aus drei bis zehn Mitarbeitern, die eine abgegrenzte Aufgabe von Anfang bis Ende ohne einen formellen Führer bewältigen sollen. Ihnen werden Vorbereitung, Planung, Durchführung und Kontrolle des Aufgabenbereichs selbst übertragen. Dieses Vorgehen setzt eine hohe Fähigkeit der Selbststeuerung und Selbstkontrolle der Gruppe voraus, will diese Einsatzform wirksam angewandt sein. Die Ablaufprozesse mehrerer Arbeitsschritte müssen zusammengefasst und neu koordiniert werden und die Schnittstellen zu den vorhergehenden und nachfolgenden Prozessen müssen definiert sein (s.a. 2.2.2 Prozessmanagement). Der Arbeitseinsatz des einzelnen Mitarbeiters erfolgt nach dem Prinzip der „job rotation“. Das gesamte Vorgehen wird durch entsprechende Fort- und Weiterbildungen gestützt, um das Personal in die Lage zu versetzen, den Anforderungen gerecht zu werden (s. 3.4.3.4).

Das System der gruppenbezogenen Personaleinsatzprinzipien der PE umfasst auch die Arbeit in Qualitätszirkeln als fördernde Maßnahme (vgl. 4.2.8). In einem Qualitätszirkel als „PE near the job“ finden sich die Mitarbeiter freiwillig in einem festen Rhythmus zusammen. In diesen Zirkeln soll im Sinne des Qualitätsmanagements die Qualität und die Leistungsfähigkeit der Organisation durch die erarbeiteten Lösungen der Mitarbeiter gesteigert

---

<sup>248</sup> Scholz, Chr.: a.a.O., S. 616ff

werden. Themen sind z.B. Bearbeitungsgeschwindigkeiten von Verfahren, Fehlerbeseitigung und mögliche Schnittstellenproblematiken zwischen Arbeitsbereichen. Der Qualitätszirkel bezieht die unterschiedlichen Mitarbeiter eines Teams oder eines Bereichs mit ihren Qualifikationen in den Lösungsprozess direkt ein und erweitert damit auch die Kompetenzen der Mitarbeiter und der Gruppe im Sinne der Entwicklung von Personalgruppen.<sup>249</sup>

Die schon im Zusammenhang mit der OE vorgestellte Form der Lernstatt als Kleingruppe (s. 2.3.2.3) sichert die Arbeitsprozesse durch begleitende Lernprozesse für welche die Ziele noch stärker als in den Qualitätszirkeln von den Organisations- und Abteilungszielen bestimmt werden.<sup>250</sup> Das Ziel dieser Lernstattaktivitäten liegt in der Anpassung der Personalqualifikation an veränderte Arbeitsbedingungen. Es werden genauso individuelle Lernprozesse angestrebt wie kollektives oder prozessbezogenes Lernen in der Gruppe. Neben den Organisationsinteressen können auch die Mitarbeiter Themenvorschläge einbringen, die Ergebnisse dieser Lernstattgruppen haben allerdings nur Vorschlagscharakter, wenn sie sich auf Veränderungen der Aufbau- und Ablauforganisation beziehen.

Während die individuellen Einsatzprinzipien individuelle PE-Bedarfe hervorrufen, handelt es sich bei den gruppenbezogenen Einsatzprinzipien um PE-Bedarfe im Bereich der sozialen Kompetenzen, wie Kooperationsbereitschaft, Konsensorientierung etc. Die mangelnde Fähigkeit vieler Mitarbeiter aufgabenbezogen zu kooperieren, stellt ein großes Problem beim Einsatz dieser Konzepte dar und bedarf einer umfangreichen Planung, Koordination und Moderation dieser Vorgehensweisen.

---

<sup>249</sup> Berthel, J.: a.a.O., S.313

<sup>250</sup> Becker, H., Langosch, I.: a.a.O., S. 274

#### 3.4.3.3 Personaleinarbeitung

Ein besonderes Augenmerk innerhalb einer Organisation muss auf die Einarbeitung neuer Mitarbeiter gelegt werden, denn an dieser Stelle beginnt die Entwicklung des neuen Personals. Dieses steigt sozusagen in ein „laufendes Verfahren“ ein und hat noch nicht das Wissen um die Zielsetzungen der Organisation, die Kenntnisse hinsichtlich des Qualitätsverständnisses und der Arbeitsanforderungen, die das übrige Personal hat. Neue Mitarbeiter müssen systematisch an die Zielsetzung der Organisation und seine Arbeitsprozesse heran geführt werden.

PE hat dabei die Aufgabe, strukturierte Hilfestellung im Prozess der Einarbeitung zu geben, indem den vorhandenen Mitarbeitern ein Instrumentarium zur strukturierten Einführung an die Hand gegeben wird. Die Ziele liegen in der Informationsvermittlung an den neuen Mitarbeiter und an einer schnellen und aussagefähigen Beurteilung seiner Leistung, um weitere Entwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen erwägen zu können oder eine Trennung vorzuziehen. Die Gesamtheit dieser Maßnahmen soll sich durch Transparenz und Offenheit für alte und neue Mitarbeiter auszeichnen.<sup>251</sup>

Einarbeitungsprogramme können auf vielfältige Art und Weise strukturiert sein. Zu beachten ist an dieser Stelle, dass der Mitarbeiter beginnend an seinem ersten Tag in die Organisation sozialisiert wird, unabhängig davon, ob eine gezielte Einarbeitung stattfindet oder nicht. Er kopiert Verhaltensweisen und lernt formelle und informelle Regeln. Daher erscheint es wichtig, eine kontrollierte Einarbeitung stattfinden zu lassen, um die gewünschte Anpassungsleistung und eine dauerhaft hohe Leistungsmotivation zu gewährleisten. Die Einarbeitungsphase bezieht sich

---

<sup>251</sup> Müller, J.F.W., Treike, S.: Neue und qualifizierte Mitarbeiter für die Altenhilfe, a.a.O., S. 24ff

längstens auf die in der Organisation vereinbarte Probezeit, in der Regel sechs Monate.

Eine Einarbeitungsphase kann in verschiedenen Dimensionen betrachtet werden. Charakteristische Programmpunkte für Einarbeitungskonzepte sind:<sup>252</sup>

- Individuell – kollektiv  
Der neue Mitarbeiter wird als Besonderheit betrachtet und macht ganz spezielle, geplante Erfahrungen – mehrere neue Mitarbeiter werden zusammengefasst und machen gemeinsam die gleichen Erfahrungen.
- Formell – informell  
Neue Mitarbeiter werden von den anderen Mitgliedern der Organisation getrennt und durchlaufen ein Programm, dass nur für ihre Einarbeitung entworfen wurde – neue Mitarbeiter arbeiten mit anderen Mitarbeitern unmittelbar zusammen und lernen so die Arbeitsweisen kennen.
- Systematisch geordnet – unsystematisch  
Inhaltlich genau festgelegte und aufeinander bezogene Abschnitte müssen durchlaufen werden – die Phasen der Einarbeitung sind nicht klar differenziert, unbekannt und instabil (ändern sich fortwährend).
- Fixiert – variabel  
Jeder neue Mitarbeiter hat und kennt einen genauen Zeitplan, in dem festgelegt ist, wann welche Abschnitte der Einarbeitung durchlaufen und abgeschlossen werden - die neuen Mitarbeiter wissen nur vage, wann die Abschnitte beginnen oder abschließen.
- Seriell – diskontinuierlich  
Eine fortsetzende, an traditionellen Modellen orientierte Einarbeitung und Sozialisation vermittelt von Anfang an den Überblick auf das berechenbar Kommende – eine diskonti-

---

<sup>252</sup> Neuberger, O.: a.a.O., S. 122ff

nuierliche Einarbeitung, die mit der Vergangenheit bricht und neuartige, unvorhergesehene Abschnitte und Elemente enthält.

- Aufbauend – zerstörend

Im Rahmen einer bestärkenden Einarbeitung bauen die neuen Erfahrungen konsequent auf früheren auf, nutzen sie und führen sie behutsam fort – bei zerstörendem Vorgehen kommt es zum radikalen Bruch. Das Alte wird entwertet und abrupt durch völlig neue Orientierungen und Handlungsweisen ersetzt.

Instrumente der Einarbeitung, die zur Strukturierung dienen, sind ein Einarbeitungsplan, der dem neuen Mitarbeiter ausgehändigt wird und die Terminsetzungen für Inhalte und Zwischen- sowie Abschlussgespräche bis zum Ende der Probezeit aufzeigt. Checklisten mit Unterschriftsspalten für den einführenden Mentor und den neuen Mitarbeiter dokumentieren die Vermittlung von Fakten und Inhalten. Zur Information über die Organisation kann das QM-Handbuch dienen, das der neue Mitarbeiter in wesentlichen Teilen nach und nach kennen lernen muss.

Auch schon in der Einarbeitungszeit kann es sinnvoll sein, wenn der vorgesetzte Mitarbeiter oder die Bereichsleitung eine Zielvereinbarung über Arbeitsinhalte und Entwicklungsmaßnahmen mit dem neuen Mitarbeiter schließt (s.u.).

#### 3.4.3.4 Personalbeurteilung

Personalbeurteilung stellt einen zentralen Eckpunkt der Qualitätssicherung dar. Personalbeurteilungen beinhalten die Leistungs- und Potentialbeurteilung der einzelnen Mitarbeiter in Bezug zu den Unternehmenszielen und den Anforderungen der Arbeitsaufgaben. Sie dienen zur Klärung, in welcher Qualität die Mitarbeiter ihre Aufgaben wahrnehmen und zur Feststellung ihres Entwicklungspotentials. Definiert man Leistung im Rahmen einer Organisation als den Beitrag eines Individuums zu den Zielen

dieser Organisation, so stellt die Personalbeurteilung den Versuch dar, diesen Beitrag zu quantifizieren.

Personalbeurteilungen sind formalisierte Verfahren, in denen die Mitarbeiter in bestimmten Zeitabständen von den Vorgesetzten anhand bestimmter Kriterien beurteilt werden. Durch die Beurteilungen soll ermittelt werden, wie gut Führungskräfte und Mitarbeiter ihre Aufgabenstellung auf ihrem derzeitigen Arbeitsplatz erfüllen, und wer von ihnen in der Lage ist, in absehbarer Zeit weitergehende Aufgabenstellungen zu übernehmen und welche Entwicklungsmaßnahmen dafür eventuell erforderlich sind.

Generell kann Personalbeurteilung verschiedene Zwecke erfüllen.<sup>253</sup> Sie kann als Grundlage für die Lohn- und Gehaltsdifferenzierung und für fundierte personelle Auswahlentscheidungen dienen. Im Sinne der PE-Ziele können Stärken und Schwächen, Bedürfnisse und Probleme der Mitarbeiter im Arbeitsprozess ermittelt werden, um gezielt Maßnahmen zur Entwicklung und Unterstützung zu planen.

Im Sinne einer Evaluation personalpolitischer Instrumente kann die Personalbeurteilung Auskunft geben, ob die Instrumente zur Personalauswahl die gewünschten Resultate gezeigt haben. Persönliche Fähigkeiten und Wünsche des Mitarbeiters hinsichtlich seines zukünftigen Tätigkeitsfeldes lassen sich ebenso auf diesem Weg ermitteln. Eine Erhöhung der Arbeitszufriedenheit durch differenziertes Feedback zum Arbeits- und Sozialverhalten des Mitarbeiters kann von den Vorgesetzten angestrebt werden sowie eine Motivation zur Förderung der eigenen Entwicklung. Nicht zuletzt kann die Personalbeurteilung ihren Einsatz als Disziplinierungsmaßnahme erhalten.

---

<sup>253</sup> Steinmann, H., Schreyögg, G.: a.a.O., S. 691ff

#### **Effekte der Personalbeurteilung**

- Grundlage für die Lohn- und Gehaltsdifferenzierung
- Fundierung personeller Auswahlentscheidungen (Entlassung, Versetzung, Beförderung, Potenziale, Personaleinsatzplanung, Aufgabengestaltung des Arbeitsplatzes)
- Stärken und Schwächen, Bedürfnisse und Probleme der Mitarbeiter im Arbeitsprozess erkennen, um gezielt Maßnahmen zur Entwicklung und Unterstützung zu planen
- Über Information und Beratung der Mitarbeiter bzgl. des aktuellen Leistungsstands, das Leistungsverhalten und die beruflichen Ziele des Mitarbeiters an die Unternehmensziele angleichen
- Evaluation personalpolitischer Instrumente, z.B. ob die Instrumente zur Personalauswahl die gewünschten Resultate gezeigt haben
- Persönliche Fähigkeiten und Wünsche des Mitarbeiters hinsichtlich seines zukünftigen Tätigkeitsfeldes ermitteln
- Einsatz als Disziplinierungsmaßnahme
- Gegenseitige Erwartungen und Forderungen, die sich aus der Arbeits-situation ergeben, zu artikulieren und so die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter zu verbessern
- Erhöhung der Arbeitszufriedenheit durch differenziertes Feedback zum Arbeits- und Sozialverhalten sowie Motivation zur Förderung der eigenen Entwicklung

*Schaubild III.8: Personalbeurteilung*

Unerheblich, welcher Zweck mit der Personalbeurteilung erfüllt werden soll, ist sie nur dann sinnvoll, wenn eine eindeutige Zurechenbarkeit der erbrachten Leistung zu der zu beurteilenden Person möglich ist.

Beurteilungen stellen sich aus psychologischer Betrachtung als ein fünfstufiger Prozess dar:

- Beobachten
- Beschreiben
- Beurteilen
- Bekanntgeben
- Besprechen.<sup>254</sup>

---

<sup>254</sup> Liebl, H., Oechsler, W.: Personalbeurteilung. Neue Wege zur Bewertung von Leistung, Verhalten und Potential, Wiesbaden 1992, S. 132ff

Im ersten Schritt „Beobachten“ ist es die Aufgabe des Vorgesetzten, das Verhalten des Mitarbeiters kontinuierlich zu beobachten und sich nicht auf die Meinungen Dritter oder Hörensagen zu stützen. Erst aus vielen Beobachtungen in verschiedenen Situationen und zu verschiedenen Zeitpunkten formt sich langsam ein verlässliches Bild.

Im zweiten Schritt, dem „Beschreiben“, sollen positive wie negative Verhaltensmerkmale aus der Beobachtung registriert und vom Vorgesetzten niedergeschrieben werden. Dieses Vorgehen dient der Versachlichung und Belegbarkeit der zu treffenden Bewertung.

Nun folgt das „Bewerten“ des Arbeitsverhaltens. Hier geht es nicht um pauschale persönlichkeitsbezogene Werturteile, die getroffen werden, sondern um die Bewertung des Arbeitsverhaltens an vorher, für die Tätigkeit festgelegten Kriterien: erledigt der Mitarbeiter die gestellte Aufgabe sorgfältig, leitet er relevante Informationen korrekt weiter, wie ist das Verhältnis von Arbeitsgüte und Arbeitstempo, ist der Mitarbeiter einsatzbereit, trägt er die Ziele des Unternehmens und zeigt sich dies im täglichen Arbeitshandeln.

Idealerweise soll der Mitarbeiter sich ebenfalls auf die Personalbeurteilung vorbereiten können. Dies ist dann möglich, wenn die Beurteilungskriterien transparent sind und der Zeitraum der Beurteilung bekannt ist. Die Phasen „Bekanntgabe“ und „Besprechung“ sollen in einem Mitarbeitergespräch erfolgen (s.u.).

Es muss sich unbedingt von der Annahme gelöst werden, dass eine Personalbeurteilung objektiv erfolgen kann. Da Menschen mit ihren eigenen Bewertungsmaßstäben und persönlichen Dispositionen andere Menschen beurteilen, kann dies niemals objektiv geschehen. Mit einer Reihe von unvermeidbaren individuellen und systembedingten Fehlerquellen bei der Beurteilung von Menschen



muss daher umgegangen werden. Diese können in 10 Kategorien unterteilt werden (s. Schaubild III.9).<sup>255</sup>

### **Fehlerquellen bei der Personalbeurteilung**

- Beurteilungsfälschungen
- Persönlichkeitsmerkmale
- Orientierung an Bezugspersonen oder -gruppen
- spezifische Wahrnehmungstendenzen
- Maßstabsfehler
- verfahrensimmanente Fehlerquellen
- der Beurteilte als Auslöser von Fehlurteilen
- situative Störfaktoren
- interaktionsbedingte Urteilsbildung
- Fehler bei der Durchführung
- die Organisation als Fehlerquelle.

*Schaubild III.9: Fehlerquellen bei der Personalbeurteilung*

Diese klassischen Beurteilungsfehler können in abgestufter Form in jeder Beurteilung auftreten und sind nicht auszuschließen. Während des Beurteilungsprozesses sollten die Auswirkungen der Verzerrungen den Beteiligten bewusst sein.

Steinmann/Schreyögg unterscheiden drei Ansätze von Personalbeurteilung: den eigenschaftsorientierten Ansatz, den tätigkeitsorientierten Ansatz und den ergebnisorientierten Ansatz, zu denen die verschiedenen Verfahren sinnvoll zugeordnet werden können.<sup>256</sup>

Im Mittelpunkt des eigenschaftsorientierten Ansatzes steht die Persönlichkeit des Mitarbeiters. Es wird beurteilt, ob bestimmte für den Input einer Aufgabe wichtige Eigenschaften vorhanden sind. Dies können z.B. Loyalität, soziale oder methodische Kompetenz oder Kreativität sein.

---

<sup>255</sup> Liebl, H., Oechsler, W.: a.a.O., S. 112 ff

<sup>256</sup> Steinmann, H., Schreyögg, G.: a.a.O., S. 694ff

Die Bewertung dieser Verhaltensdispositionen ist am geeignetsten im Gespräch oder strukturiertem Interview, nach vorheriger Verhaltensbeobachtung, zu geben.

Der tätigkeitsorientierte Ansatz beinhaltet Beurteilungsverfahren, welche die Art des Tätigkeitsvollzugs bewerten. Zu beurteilen ist also, wie die Person arbeitet. Um hier sinnvolle Ergebnisse zu erhalten, ist eine genaue Tätigkeitsanalyse notwendig. Diese ist eine Vorbedingung zur Erfassung und Strukturierung der Anforderungen eines Arbeitsplatzes oder einer Stelle. Beurteilungsverfahren, die helfen sollen zu bewerten „wie“ die Arbeitsaufgaben erfüllt werden, sind Einstufungsskalen, gruppierte Aussagenliste mit Wahlzwang und die Methode der kritischen Ereignisse.

Beurteilungsbögen mit Einstufungsskalen sind das gängigste angewandte Instrument in der Personalbeurteilung. Es handelt sich meist um eine fünf- bis siebenstufige Skala zu einer Leistungsdimension. Dieses Instrument ist im Laufe der Zeit sehr verfeinert worden, um möglichst „objektive“ Beurteilungsergebnisse zu erhalten. Es werden hier Verhaltenserwartungsskalen und Verhaltensbeobachtungsskalen unterschieden.

Drei formale Bestandteile des Beurteilungssystems bilden die Voraussetzung für eine nachvollziehbare Beurteilung: die aktuelle Stellenbeschreibung, ein Anforderungsprofil und ein Leitfaden für das Mitarbeitergespräch. Ausgangspunkt für die Leistungsbewertung können nur die konkreten Arbeitsaufgaben sein. Diese sind in der Stellenbeschreibung aufgelistet. Die Schwerpunkte in der Stellenbeschreibung sind abhängig von dem gewählten Betreuungskonzept und den organisatorischen Abläufen. Wichtig ist, dass die Struktur der Aufgabenstellung klar erkennbar ist. Diese Grundlage erleichtert das Beurteilungsgespräch, da der „rote Faden“ immer wieder aufgenommen werden kann. Zusätzlich zu den Aufgaben müssen die Anforderungen, die an die Erfüllung

dieser Aufgaben gestellt sind, verbindlich formuliert und bekannt sein. Des weiteren sollte eine Leistungsbeurteilung nicht einseitig erfolgen, sondern in einem Gespräch gemeinsam anhand eines Gesprächsbogens „erarbeitet“ und festgeschrieben werden.

Innerhalb der Personalbeurteilung werden die Aufgabenbereiche der Stellenbeschreibung zusammen mit den dazugehörigen Anforderungen wie in einem Bausteinsystem zusammengefügt. Dies sorgt für die Klarheit des Bewertungsmaßstabs und für eine hinreichende Differenziertheit in der Aussage über die Leistung. Der Gesamteindruck der Arbeitsleistung eines Mitarbeiters wird so in den einzelnen Aufgabenbereichen erfasst. Der Vorteil dieser „Analyse“ liegt darin, dass in der Personalbeurteilung eindeutig Bezug auf die einzelnen Aufgaben und darauf, wie die Aufgaben erfüllt werden sollten, genommen werden muss. Die Anhaltspunkte für Fähigkeiten, Stärken und Defizite der Mitarbeiter werden offensichtlicher – die Planung von konkreten PE-Maßnahmen dadurch erleichtert.

Die Einschätzung von Arbeitsleistung findet grundsätzlich auf beiden Seiten statt. Leitungsmitarbeiter schätzen die Arbeitsleistung ein, dies ist unter anderem ein Bestandteil ihrer Führungsaufgabe. Mitarbeiter sehen sich in dem Vergleich mit den Kollegen und haben auch eine deutliche Einschätzung ihrer Leistung. Beide Einschätzungen gehen von unterschiedlichen Erwartungen und Forderungen an die Arbeitssituation aus und müssen nicht übereinstimmen.

Diese unterschiedlichen Einschätzungen sind Ausgangspunkt für ein Mitarbeitergespräch über die Leistung. Innerhalb des Beurteilungsgesprächs soll konsequent die Selbsteinschätzung des Mitarbeiters mit der Fremdeinschätzung des Vorgesetzten zu den konkreten Arbeitsaufgaben verglichen werden. Die auftretenden Differenzen müssen besprochen und geklärt werden, so dass das Resultat des Gesprächs ein gemeinsam verfasstes Beurteilungs-

ergebnis ist. Auf der Basis dieses Ergebnisses werden dann Ziele und Maßnahmen vereinbart.<sup>257</sup>

Die Leistungsbewertung sollte mindestens einmal im Jahr wiederholt werden. Bezugspunkte sind die Aufzeichnungen des jeweils letzten Gesprächs. Dann können Entwicklungen und die Sinnhaftigkeit, z.B. der eingeleiteten Maßnahmen, überprüft und gewertet werden.

Ist jeder Mitarbeiter in das Beurteilungsverfahren einbezogen, gewinnt der Träger ein differenziertes Bild über den Meinungs- und Leistungsstand in seinen Einrichtungen sowie über die Notwendigkeit der Planung von Entwicklungsmaßnahmen, um auch in Zukunft die einheitliche Umsetzung des Betreuungskonzepts in hoher Qualität zu gewährleisten.

#### 3.4.3.5 PE durch Aus-, Fort- und Weiterbildung

Nach der Erhebung des Entwicklungsbedarfs, der Planung von veränderter Mitarbeiterleistung und der Analyse des Handlungsfelds werden konkrete Berufsbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen durch die PE geplant und realisiert. Die Verwendung des Bildungsbegriffs knüpft an die Ausführungen in 3.4.1.2 zur arbeitsorientierten Bildung an und soll hier verstanden werden als Hinweis auf eine bildungsfördernde PE im Hinblick auf die in der Organisation nachgefragten Selbsttätigkeits- und Selbstorganisationsfähigkeiten der Mitarbeiter (s. 3.4.4). Die Definition der Bildungsinhalte liegt bei der betrieblichen Weiterbildung in der Organisation, die Lernziele und -inhalte im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben bestimmt.

---

<sup>257</sup> Becker, M.: a.a.O., S. 346ff und Hentze, J., Kammel, A.: a.a.O., S. 444

PE ist aber nicht nur Aus-, Fort- und Weiterbildung im herkömmlichen Sinne. Vielmehr stehen eine Reihe von Fördermaßnahmen zur Verfügung, die einzeln oder kombiniert eingesetzt, eine arbeitsplatznahe, dezentrale Qualifikationsverbesserung der Mitarbeiter bewirken. Wichtig für die Organisation ist dabei, dass der Transfer in das Arbeitshandeln gelingt (s.a. 3.4.6) und somit das Entwicklungsziel für das Personal erreicht wird.<sup>258</sup>

Unter beruflicher Bildung werden alle Maßnahmen verstanden, die methodisch Kenntnisse und Fähigkeiten zur Berufsausübung vermitteln.<sup>259</sup> Dies sind in erster Linie die Bereiche berufliche Erstausbildung, Weiterbildung und Umschulung.

Das Berufsbildungsgesetz (BBiG) definiert Berufsausbildung wie folgt: „Die Berufsausbildung hat eine breit angelegte berufliche Grundbildung und die für die Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit notwendigen fachlichen Fertigkeiten und Kenntnisse in einem geordneten Ausbildungsgang zu vermitteln. Sie hat ferner den Erwerb der erforderlichen Berufserfahrungen zu ermöglichen“.<sup>260</sup>

Zur Berufsbildung gehören neben der klassischen Berufsausbildung und Umschulung auch Maßnahmen im Rahmen von Traineeprogrammen, Praktika und Volontariaten sowie das Anlernen innerhalb der Organisation. Damit wird der organisationsseitige Teil der Berufsausbildung auch Teil der PE.

Unter Fortbildung sind nach § 1 Absatz (3) BBiG Maßnahmen zu verstehen, die „es ermöglichen, die beruflichen Kenntnisse und Fertigkeiten zu erhalten, zu erweitern, der technischen Entwicklung anzupassen oder beruflich aufzusteigen“. Der Bereich Fortbildung wird gemäß dieser Definition in Anpassungsfortbildungen (Erwerb von arbeitsplatznotwendigen zusätzlichen Kenntnissen,

---

<sup>258</sup> Hanft, A.: Personalentwicklung zwischen Weiterbildung und „organisationalen Lernen“, München / Mering 1995

<sup>259</sup> Becker, M.: a.a.O., S. 100

<sup>260</sup> Leinemann, W., Taubert, T.: Berufsbildungsgesetz (BBiG), München 2002, § 1 Absatz (2)

Fähigkeiten und Fertigkeiten) und Aufstiegsfortbildungen (Maßnahmen zur Befähigung weiterer Karriereschritte) unterteilt.

Mit dem Begriff „PE into the job“ sind alle Maßnahmen zusammengefasst, die eine Hinführung zu einer neuen Tätigkeit bedeuten: Berufsausbildung, Anlernausbildung, Einarbeitung und Traineeprogramme.<sup>261</sup>

Die Berufsausbildung zielt auf den erstmaligen, systematischen Erwerb beruflicher Kenntnisse und Fähigkeiten in staatlich anerkannten Ausbildungsberufen.<sup>262</sup> Sie soll eine „breit angelegte berufliche Grundbildung und die für die Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit notwendigen fachlichen Fertigkeiten und Kenntnisse in einem ordentlichen Ausbildungsgang“<sup>263</sup> vermitteln und auch den Erwerb von Berufserfahrung gewährleisten. In Deutschland teilen sich Betrieb und Berufsschule die Zuständigkeit für die Berufsausbildung.

An- und ungelernt Beschäftigte sind Mitarbeiter, die einfache, im wesentlichen manuelle, ausführende Tätigkeiten mit geringem Anspruchsniveau wahrnehmen, für die kein formaler Berufsabschluss notwendig ist. Ein Beispiel soll hier kurz anhand des Arbeitsfelds der in Kapitel 7 untersuchten Einrichtungen der Altenhilfe, als Aufgabenstellung der PE betrachtet werden. Denn für die Zielgruppe der angelernten Mitarbeiter in den Einrichtungen ergeben sich im Zuge der erhöhten Qualitätsanforderungen in der Pflege und der langsamen Durchsetzung von prozessorientierten Arbeitsverfahren gravierende Probleme:

- der Aufgabenumfang wird ausgeweitet durch z.B. Verschiebungen der Leistungsbereiche SGB V und SGB IX und der daraus resultierenden mangelnden Finanzierung der Fachkraftstunden durch examinierte Pflegekräfte. Die angelernten Mitarbeiter werden auf diese Weise sehr viel stärker gefordert und in die Verantwortung genommen als früher.

---

<sup>261</sup> Scholz, Chr.: a.a.O., S. 510ff

<sup>262</sup> Berthel, J. : a.a.O., S. 254 ff

<sup>263</sup> Leinemann, W., Taubert, T.: a.a.O., § 1 Abs. 2. BBiG

- der Schwierigkeitsgrad des Aufgabenfelds steigt an, da die Qualitätsrichtlinien des Gesetzgebers komplexe Handlungsmuster mit einem hohen Grad an Verständnis und gedanklicher Durchdringung der Arbeit fordern (Beobachtung, Dokumentation, pflegeprozessorientiertes Denken). Dies überfordert angelernte Mitarbeiter in vielen Fällen.

Kennzeichnend für Anlernausbildungen ist, dass sie von geringer Dauer und lediglich auf die speziellen Anforderungen eines Arbeitsplatzes zugeschnitten sind, also, keine berufliche Grundausbildung enthalten. Durch systematisches Anlernen soll die Beschäftigungsfähigkeit der Un- und Angelernten gestärkt werden.

Ziele des systematischen Anlernens sind:

- Erreichen und Verbessern hoher Qualitätsstandards
- Erhöhung der Arbeitsproduktivität
- Verbesserung des Betriebsklimas durch soziale Integration der weniger qualifizierten Mitarbeiter
- Ausbau der individuellen Flexibilität, Stärkung der Beschäftigungsfähigkeit und Stabilisierung der subjektiven Arbeitszufriedenheit.

Diese Ziele werden im Rahmen des Anlernkonzepts im ersten Schritt durch Erfassung der Leistungsdefizite und Formulierung der Anforderungen und im zweiten Schritt durch die systematische Qualifizierung, Integration und Motivation erreicht.

Begleitet wird der Anlernprozess durch eine kontinuierliche Kontrolle von Lernfortschritt und Anlernergebnissen. Durch gezielte Verantwortungsübertragung soll eine Stärkung der Leistungsbereitschaft und eine Verbesserung der gesamten Leistung erreicht werden.

Weiterbildungen innerhalb der Organisation, die der Mitarbeiter zentral wahrnimmt, werden auch als „PE off the job“ bezeichnet. Wittwer definiert Weiterbildung als die Maßnahmen in der Verantwortung der Organisation, die nicht Teil der beruflichen

Erstausbildung sind und sich an den Bedingungen der organisatorischen Prozesse orientieren.<sup>264</sup> Hierzu können innerbetriebliche, überbetriebliche und außerbetriebliche Weiterbildungen gehören.

Die innerbetrieblichen „Inhouse-Schulungen“ werden in der Organisation durch externe Bildungsträger oder die PE erbracht. Es handelt sich in dieser Kategorie um die laufbahnbezogene Entwicklung, wie Aufstiegsfortbildung und Nachqualifikationen durch entsprechende Lehrveranstaltungen. Hier kann man von der Form des institutionellen Lernens als „PE along the job“ sprechen. Im Zusammenhang von OE und PE finden diese Schulungen auch begleitend zu Reorganisationsmaßnahmen oder bei der Einführung neuer Verfahren (z.B. prozessgesteuerte Arbeitsorganisation, Softwareumstellungen etc.) statt und beziehen intensiv das spezifische Unternehmenskonzept, die bestehenden Verfahren und die herrschende Kultur in die Lerninhalte ein. Diese Schulungen werden von Mitarbeitergruppen besucht, die im Anschluss in den veränderten Arbeitsbedingungen oder -strukturen arbeiten müssen.

Externe Bildungsveranstaltungen als Weiterbildungsmaßnahmen finden außerhalb des Arbeitsplatzes und der Organisation statt. Neben Qualifikationen zu einem Abschluss können auch themenbezogene Seminare, kreativitätsfördernde Trainingsmethoden, Fernunterricht und auch Outdoor-Trainings unter die Weiterbildungsmaßnahmen fallen.

Traineeprogramme sind spezielle betriebliche Einarbeitungsprogramme, an denen in der Regel Hochschulabsolventen teilnehmen. Diese werden systematisch mit dem gesamtorganisatorischen Geschehen sowie der Unternehmensphilosophie bekannt gemacht, indem sie nach dem Hochschulabschluss die berufliche Laufbahn in der Organisation beginnen. Die Trainees durchlaufen in den ca. 6–12-monatigen Programmen mehrere Ausbildungsstationen, in

---

<sup>264</sup> Wittwer, W.: Weiterbildung im Betrieb. Darstellung und Analyse, München 1982, S. 25



denen sie auch praktisch mitarbeiten. Begleitet werden diese Phasen durch zusätzliche Fortbildungsveranstaltungen.

#### 3.4.3.6 PE durch Förderung am Arbeitsplatz

Darüber hinaus ist es Aufgabe der Förderung innerhalb der PE, Potenziale der Mitarbeiter für die Organisationsprozesse zu ermitteln und im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten zu entfalten.

Ziele der betrieblichen Förderpolitik sind:<sup>265</sup>

- Senkung der Personalkosten durch verbesserte Ausnutzung der Mitarbeiterpotenziale
- Sicherung kompetenter Wahrnehmung aller Aufgaben
- Vorsorge für die Vertretung, Nachfolge und Besetzung neuer Positionen
- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen
- Erhaltung und Steigerung einer hohen Leistungs- und Produktqualität
- Imageförderung und Nachwuchssicherung

Förderung von Mitarbeitern beginnt mit der externen oder internen Personalauswahl (s.o.). Daran schließen sich Methoden der Einführung neuer Mitarbeiter an sowie die Förderung vorhandener Mitarbeiter in ihren Aufgabengebieten.

Hierzu müssen die Lerninhalte konkretisiert werden: was muss vermittelt werden, damit das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter den betrieblichen Zielsetzungen und Erwartungen entspricht? Ausgangspunkt ist hier die Diskrepanz zwischen Anforderungsprofil und Leistungsvermögen des Mitarbeiters, seine Potenzial-einschätzung. Das Ausmaß der Differenz zwischen dem Anspruch

---

<sup>265</sup> Becker, M.: a.a.O., S. 248

und der Qualität der konkret ausgeführten Betreuungsmaßnahme oder des Verfahrensschritts bestimmt den Inhalt und den Umfang des zu vermittelnden Lernstoffs. Daraufhin werden Entwicklungsmaßnahmen festgelegt: wodurch wird ein bestimmter Sachverhalt vermittelt? Des weiteren wird ein Zeithorizont festgelegt: Bis wann soll eine bestimmte Maßnahme mit welchen Mitarbeitergruppen durchgeführt sein?

Die Formen des Lernens können dezentral angelegt sein, indem Lernort und Arbeitsort identisch sind, oder es besteht eine arbeitsplatzbezogene Vernetzung von Lernen und Arbeiten.<sup>266</sup>

Förderung der Mitarbeiter durch PE umfasst den Ansatz der „PE on the job“ als arbeitsplatznahen Lernprozess. Hierunter fallen alle direkten arbeitsstrukturierenden Maßnahmen: Qualifikationsfördernde Aufgabengestaltung (job enrichment, job enlargement), planmäßiger Arbeitsplatzwechsel (job rotation) und Kooperationsprojekte.<sup>267</sup>

Sonderaufgaben gehen über die tägliche Routinearbeit hinaus und stehen typischerweise nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Aufgabenfeld eines Arbeitsplatzes. Der Qualifizierungscharakter besteht darin, dass die Person die gestellte Aufgabe selbständig, allein und eigenverantwortlich durchführt.

Unter der Förderung durch arbeitsplatznahes Lernen, „PE near the job“, sind Formen der Fortbildung zu verstehen, die nicht im direkten Arbeitsgeschehen stattfinden, aber direkt mit der konkreten Arbeitsaufgabe in Zusammenhang stehen, z.B. Lernstatt, Qualitätszirkel (s.o.) und Coaching.

Das Coaching ist eine Interventionsmethode, die sich an den einzelnen Mitarbeiter mit Problemen richtet. Staehle versteht unter

---

<sup>266</sup> Faulstich, P., Zeuner, Chr.: Erwachsenenbildung, Weinheim/München 1999, S. 154ff

<sup>267</sup> Berthel, J.: a.a.O., S. 269 ff

Coaching „einen Interaktionsprozess, zwischen einem externen oder internen psychologisch geschulten Berater (Coach) und einem Organisationsmitglied (gleich welcher Ebene) mit dem Ziel, dessen Leistungsvermögen und Zufriedenheit zu erhalten oder zu erhöhen“.<sup>268</sup>

Coaching als Technik problematisiert in einem – sozusagen ganzheitlichen – Ansatz die berufliche und die private Lebenssphäre, um das Wirken des Einzelnen in der Organisation zielgerichtet zu verbessern.

Rückle gliedert die Aufgaben von Coaching in folgende Punkte:<sup>269</sup>

- eine Begleitung auf Zeit
- Hilfe zur Selbsthilfe
- ein kompaktes, umfassendes Maßnahmenbündel zur Hilfe bei insbesondere beruflichen, aber, soweit sie den beruflichen Erfolg tangieren, auch privaten Konflikten, Aufgaben und Problemen
- Hilfestellung bei der Ablösung alter und Entwicklung neuer Denkmuster
- Hilfestellung bei der Gestaltung des Wertewandels
- eine Möglichkeit, der Vereinsamung von Führungskräften entgegenzuwirken
- eine Gelegenheit zum Verändern von Einstellungen und zum Erlernen von Techniken, die helfen, besser mit Stresssituationen umzugehen
- eine Gelegenheit zum Erlernen kommunikativer Fähigkeiten
- ein Prozess zur Entwicklung der Persönlichkeit und/oder der rollenspezifischen Fähigkeiten und Fertigkeiten

Coaching wird demzufolge sinnvoll eingesetzt, wenn neue Situationen durch Qualifizierung der Arbeitsprozesse und -felder entstehen, Konflikte, Krisen und Probleme – auch durch erhöhte Anforderungen von außen an die Organisation – zu lösen sind oder

---

<sup>268</sup> Staehle, W. H.: a.a.O., S. 950 und vgl. Brinkmann, R.D.: a.a.O.

<sup>269</sup> Rückle, H.: Coaching: So spornen Manager sich und andere zu Spitzenleistungen an, 2. Aufl. Landsberg/Lech 2001, S. 20

auch Veränderungsprozesse im eigenen Arbeitsstil, dem Führungsverhalten oder der Wirkung auf andere angestrebt werden.

Gerade im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen sind die Prozessschritte zwischen den einzelnen Entwicklungsstufen von intensiven Lern- und Verlernprozessen gezeichnet. Persönliche Krisen einzelner Mitarbeiter, die aus ihrem Wirken in der Organisation, oder aus Organisationskrisen selbst resultieren, wirken sich negativ auf die Ergebnisse der Entwicklungsprozesse aus. Die Aufgabe eines Coachs liegt in der Hilfe und Unterstützung bei der Entwicklung neuer Interpretationsschemata und eines erweiterten Verhaltensrepertoires.

Der psychologisch geschulte Coach nutzt dabei das Coaching-Gespräch, um mit verschiedenen kommunikativen Techniken, wie z.B. dem Rollenspiel und dem situativen Feedback, um gemeinsam mit dem Klienten die Problemwahrnehmung zu schulen, die Problemanalyse durchzuführen und die Lösungssuche zu gestalten.<sup>270</sup> Weiterhin unterstützt der Coach sein Klientel in der Umsetzungsphase und wertet das Verhalten und das Ergebnis in der Evaluierungsphase aus.

Unter Karriereplanung wird eine Abfolge von verschiedenen Stationen im beruflichen Werdegang verstanden. In Rezessions- oder Reorganisationsphasen wird Karriere nicht nur als Abfolge von Aufwärts-, sondern auch von Seitwärts- oder Abwärtsbewegungen in der Hierarchie betrachtet.<sup>271</sup>

Karriereplanung wird zum einen seitens der Unternehmen zur Sicherung der Fach- und Führungskräfte durchgeführt, zum anderen planen die Mitarbeiter ihre individuellen Karrieren.

Die Unternehmen verfolgen bei der systematischen Karriereplanung folgende Ziele:

---

<sup>270</sup> Brinkmann, R.D.: a.a.O., S. 27ff

<sup>271</sup> Becker, M.: a.a.O., S. 361

- Verminderung der Fluktuation aufgrund fehlender Aufstiegs-möglichkeiten
- Vorbereiten der Mitarbeiter auf höherwertige Tätigkeiten
- Erkennen und Entwickeln von Führungskräften aus den eigenen Reihen
- Ausschöpfen der Potenziale durch entsprechende Aus- und Fortbildung
- Förderung der beruflichen Entwicklung von Mitarbeitern durch Aufzeigen eines möglichen Karriereschritts
- Schaffen materieller und immaterieller Anreize für Mitarbeiter durch Zielvorgaben
- Nachfolgesicherung.

Die Mitarbeiter verfolgen bei der individuellen Karriereplanung beispielsweise folgende Ziele:

- Beruflicher Aufstieg, soziale Anerkennung und Wertschätzung
- Übernahme von Verantwortung
- Wechsel in attraktive Tätigkeitsfelder und Sicherung der Beschäftigung
- Selbstverwirklichung in und durch Übernahme höherwertiger Tätigkeiten
- Befriedigung des Bedürfnisses nach Sozialkontakten.

Auch die „PE out of the job“ ist eine letzte Fördermaßnahme der Organisation für seinen Mitarbeiter in der Form des Outplacements.

Outplacement ist eine freistellungsbezogene Methode der Personalentwicklung, d.h. es geht um die Gestaltung von Trennung zwischen Mitarbeitern und Unternehmen in beiderseitigem Einverständnis. Ursachen für eine Trennung können sowohl unternehmens- als auch mitarbeiterseitig begründet sein.<sup>272</sup>

Unternehmensbedingte Ursachen sind:

- Rationalisierung und Personalabbau

---

<sup>272</sup> Scholz, Chr.: a.a.O., S. 524ff

- Organisatorische Umstrukturierung und Personalstrukturveränderungen
- Produktwechsel und Anforderungswechsel
- Technikeinsatz und Personalreduzierung

Mitarbeiterbezogene Freistellungsursachen sind:

- Veränderung der Anforderungen und fehlende Bereitschaft oder fehlendes Potenzial zur Anpassung
- Mangelnde/falsche Qualifikation und fehlende Bereitschaft oder fehlendes Potenzial zur Qualifikationsanpassung
- Zwischenmenschliche Differenzen (Konflikte mit Vorgesetzten, Spannungen im Arbeitsbereich)
- Persönliche Faktoren (Leistungsabfall, fehlende Anpassungsfähigkeit, sinkende Leistungsbereitschaft)

Konkret einigen sich die Unternehmen mit dem freizusetzenden Mitarbeiter im Rahmen des Outplacements über eine Abfindung. Weiterhin können sie den Betroffenen einen Coach zur Überwindung der Krisensituation zur Verfügung stellen. Darüber hinaus beraten einige Unternehmen die Betroffenen hinsichtlich der Bewerbung auf neue Positionen in anderen Unternehmen.

Der Outplacementprozess kann in drei Phasen eingeteilt werden:

- Vorbereitung der Trennung (Entscheidungsfindung des Unternehmens und Vorbereitung der Kündigung)
- Durchführung der Trennung (Trennungsgespräch)
- Outplacementberatung (Situationsanalyse, Krisenhilfe, Erstellung eines Eignungsprofils des Gekündigten, Betreuung während der Bewerbungskampagne, Training von Bewerbungstechniken etc.)

#### 3.4.4 Innovation in der Personalentwicklung

PE muss sich auf die schnell voranschreitenden Veränderungen der Arbeitswelt einstellen, die gekennzeichnet sind durch Flexibilisierung und Dynamisierung der Strukturen von Anforderungen und

Berufsbildern. Arnold spricht von einer Deregulierung der Arbeitsmarktsegmente in der Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft, die sich auf mehreren Ebenen abspielt.<sup>273</sup>

Veränderungen betreffen zunächst eine umfassendere inhaltliche Anreicherung der Wissensvermittlung im Hinblick auf eine stärkere Akzentuierung von Problemlösungs- und Orientierungskompetenzen für die Mitarbeiter durch die betriebliche Weiterbildung und PE. Die schon in 2.2.5 dargelegten Aspekte des organisationalen Lernens weisen für die Zukunft daraufhin, dass PE sich nicht länger allein auf die Individuen und ihre Qualifizierungsprozesse konzentrieren darf, sondern Lösungen für den Wissensverbleib in der Organisation durch ein vernetztes Wissensmanagement schaffen muss. Generiertes Wissen kann z.B. in Form von optimierten Leistungsstandards und Arbeitsverfahren im Rahmen der Prozesssteuerung eines QM-Systems dokumentiert und allen beteiligten Mitarbeitern weitergegeben werden.

Innovative PE zeichnet sich weiterhin dadurch aus, dass in der Weiterbildung und Förderung neue Vermittlungsformen gefunden werden, die sich direkter dem Arbeitsprozess und dem Umfeld des Mitarbeiters annähern. Gedacht werden kann an den stärkeren Einsatz von Maßnahmen „off the job“ und Formen des autodidaktischen Lernens mit Hilfe von IT-Lösungen auf dem heimischen PC und per Internet. Hier kommen auch neuere Überlegungen betrieblicher oder tariflicher Lernzeitregelungen ins Spiel, die in Form der Beteiligung des Mitarbeiters durch eingebrachte Zeiteinheiten und gesplittete Finanzierungen für Qualifikationsmaßnahmen entwickelt werden können.<sup>274</sup>

Sich schnell wandelnde Organisationsformen und Qualifikationsanforderungen verlangen von der PE Lösungen, die dem Mitar-

---

<sup>273</sup> Arnold, R.: Weiterbildung – notwendige Utopie oder Stiefkind der Gesellschaft, in: Dieckmann, H./Schachtsiek, B. (Hrsg.): Lernkonzepte im Wandel. Die Zukunft der Bildung, Stuttgart 1998

<sup>274</sup> Faulstich, P., Schmidt-Lauff, S.: Lernzeitstrategien im betrieblichen Kontext, in: Faulstich, P. (Hrsg.): Innovation in der beruflichen Weiterbildung, Bielefeld 2000

beiter zu einer „Selbsttätigkeits- und Selbstorganisationsfähigkeit im Anpassungsprozess verhelfen.“<sup>275</sup>

PE braucht Konzepte und Instrumente um diese Prozesse zu steuern und zu moderieren und dadurch das funktionale Human Resource Management weiterzuentwickeln.

Gleichzeitig wächst das ökonomische Verwertungsinteresse der Organisation an der PE, die sich in die Zielsetzungen der Managementstrategien einbinden lassen und ihre Wirkungsweise belegen können muss. Das führt letztlich zu der Frage, wie die PE sich in Organisations- und Qualitätsentwicklungsprozesse integrieren kann, um konzeptionell und umsetzungspraktisch die Organisationsziele zu unterstützen. Antworten für ein kleines Sample von Organisationen bietet Kapitel 7 dieser Arbeit an.

#### 3.4.5 Bildungscontrolling und Evaluation der Personalentwicklung

Bildungscontrolling ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht Teil des Personalcontrollings und damit des gesamten innerorganisatorischen Controlling-Systems. Im Rahmen des Personalmanagements wachsen die Verwertungsinteressen von PE-Ergebnissen, je stärker die Organisation auf eine schnelle Optimierung ihrer Prozessabläufe und die dafür benötigten Qualifikationen der Mitarbeiter angewiesen ist. Ein Controlling des Anpassungslernens und der Förderungsmaßnahmen ist zu verstehen als Beobachtung von Zielsetzungen und Steuerung der Angebote mit entsprechender Kontrolle der Erfolge, Kosten und Rentabilität. Bildungscontrolling misst also nicht nur Ergebnisse, sondern entwickelt Soll-Ist-Vergleiche und bewertet etwaige Abweichungen mit dem Ziel, Vorschläge zur Korrektur und Prävention von einzelnen Handlungsschritten zu machen.“<sup>276</sup>

---

<sup>275</sup> Arnold, R., Bloh, E.: Grundlagen der Personalentwicklung im lernenden Unternehmen, Hohengehren 2001, nach Peters, S.(Hrsg.): Lernen und Weiterbildung als permanente Personalentwicklung, München/Mering 2003

<sup>276</sup> Neuberger, O.: a.a.O., S. 299ff



Diese Handlungs- und Steuerungsempfehlungen machen den Wert des Controllings aus und gehen über eine ausschließlich betriebswirtschaftliche Bewertung hinaus, indem sie Instrumente erarbeiten, die korrespondierende und vernetzte Effekte von PE einbeziehen und es ermöglichen, Bedarfsanalysen durchzuführen, die einen passgenauen Einsatz von PE-Maßnahmen folgen lassen.

**Arbeitsbereiche des Bildungscontrollings**

- Kostenkontrolle: Art und Umfang entstehender Kosten
- Erfolgskontrolle: Bewertung der Zielerreichung durch Evaluation
- Rentabilitätskontrolle: Kosten- Nutzen-Analysen
- Handlungs- und Steuerungsempfehlungen

*Schaubild III.10: Bildungscontrolling (in Anlehnung an Faulstich, P.: a.a.O., S. 209ff)*

Die Bewertungssystematik des Controllings muss der Philosophie der Organisation insgesamt entsprechen und darf nicht zu einem Widerspruch mit der PE-Konzeption führen. Das bedeutet, dass die Frage, ob PE-Maßnahmen als Kosten oder als Investitionen zu betrachten sind, in der Organisationsstrategie beantwortet sein und zu entsprechenden Vorgaben für das System des Bildungscontrollings in der Organisation führen muss. Legitimationsdruck für die PE kann dadurch entstehen, dass Effekte erst verzögert gemessen und bewertet werden können, so dass sie nicht mit periodenbezogenen Kosten- und Leistungsrechnungen der Organisation synchron laufen.<sup>277</sup>

Eine Form der Abgrenzung der Kosten für PE liegt in dem wachsenden Trend, die PE-Leistungen auszugliedern und als „Profit-Center“ zu führen, das dann die Freiheit hat, auch für andere Organisationen zu arbeiten. Die Einkaufskosten für PE-Maßnahmen sind somit fest umrissen und lassen sich in der Kosten-Leistungsrechnung klar abgrenzen. Die Bewertung der

---

<sup>277</sup> Neuberger, O.: a.a.O., S. 302

Effekte bleibt dadurch unberührt, aber kostenseitig kann eine höhere Transparenz erzielt werden. Faulstich führt an, dass aber gerade eine Prüfung der Rentabilität der Maßnahmen durch die Schwierigkeit, den Nutzen der PE mittel- und langfristig zu bewerten, erschwert wird.<sup>278</sup> Dadurch kann sich die Gefahr erhöhen, dass aus dem Controlling-Ansatz heraus eine zu kurzfristige Planung von Maßnahmen resultiert, die gerade den Zielsetzungen einer langfristigen und nachhaltigen Organisations- und Personalentwicklung zuwiderläuft.

Die Evaluation der PE-Maßnahmen richtet sich auf die Bewertung von Effekten und Erfolgen. Das Ziel liegt einerseits im Rahmen des Controllings in der Erfolgskontrolle mit der Ausrichtung auf Verbesserungen und Alternativvorschlägen. Andererseits hat die Untersuchung der Zielerreichung der PE zu einem großen Teil auch die Funktion der Legitimation von Konzepten und Programmen.<sup>279</sup> Genau zu definieren sind die Ansatzpunkte der Evaluation, denn die Frage nach der Qualität der Angebote setzt nicht nur am Gesamtergebnis, sondern schon an Teilaspekten an. Untersuchungsdesigns müssen in Anlehnung an Faulstich folgende Bereiche einbeziehen:

- Anbieterqualität (=Strukturqualität)
- Durchführungsqualität (=Prozessqualität)
- Ergebnisqualität
- Qualität des Transfers in die Organisation.

Während Neuberger auf die komplexe Anwendung von Evaluationsmethoden abhebt, warnt Faulstich vor einer ausschließlich empirisch-analytischen Vorgehensweise und einer Inflation von Kennzahlen.<sup>280</sup> Gefordert sei eine pragmatische Vorgehensweise, die Qualitätsstandards entwickelt und es der PE ermöglicht, Formen der Selbstevaluation anzuwenden.

---

<sup>278</sup> Faulstich, P.: Strategien..., a.a.O., S. 211

<sup>279</sup> Neuberger, O.: a.a.O., S. 275

<sup>280</sup> Neuberger, O.: a.a.O., S. 273ff und Faulstich, P.: a.a.O., S. 218ff

#### 3.4.6 Personalentwicklung und Qualitätsmanagement

Die Debatte über die Qualitätsorientierung sieht Scholz geprägt von der Frage, in welchem Verhältnis PE zu Qualitätsmanagementansätzen steht. Voraussetzung ist für ihn, dass umfassendes Qualitätsmanagement (TQM) in der Personalarbeit selbst die Voraussetzung für TQM in der gesamten Organisation bietet.<sup>281</sup>

Insofern ist die Einbindung von PE in innerorganisatorische QM-Systeme sinnvoll, denn sowohl Zielsetzungen, wie Abläufe und Ergebnisse der PE, sind nicht losgelöst von der Gesamtorganisation zu sehen. QM und TQM liefern hierfür ein Instrumentarium zur Definition von Qualitätsstandards für die Prozesssicherung sowie die Vorgehensweise der Selbstbewertung im Verbesserungsprozess und sind womöglich geeignet, die Arbeit der PE-Abteilung kontinuierlich zu sichern (s. Kap. 4). QM in der PE bedeutet, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess der Arbeit einzuleiten, die Mitarbeiter in Zielsetzungen einzubeziehen und eine integrierte Steuerung und Erfolgsmessung im Sinne eines Bildungscontrollings zu ermöglichen.<sup>282</sup> Betreibt die Organisation eine von der Führung implementierte Qualitätspolitik im Sinne ihrer Kunden und der Ergebnissicherung, dann kann PE ein wichtiger Einflussfaktor für die Mitarbeiterqualität werden.

---

<sup>281</sup> Scholz, Chr.: a.a.O., S. 75ff

<sup>282</sup> Gottschall, A., Kretschmer, H., v. Rüden, R., Selbt, H.: TQM und DIN ISO 9000 – Was hat das mit Personalentwicklung zu tun?, in : Arbeitskreis Assessment Center (Hrsg.): AC als Instrument der Personalentwicklung, Hamburg 1996

**Qualität in der PE-Abteilung durch Qualitätsstandards und Verfahrensanweisungen für:**

- Dienstleistungsverständnis
- Kundenorientierung
- Kommunikationsfähigkeit
- Fachlichkeit und Kompetenz
- Prozesssicherheit
- Ergebnissicherung

*Schaubild III.11: PE mit Unterstützung von QM*

**Personalentwicklung für das betriebliche QM-System bezogen auf:**

- Umsetzung der Qualitätspolitik
- Gestaltung von Organisationskultur und -wandel
- Mitarbeiterförderung und -entwicklung
- Optimierung der Qualifikation in den Arbeitsprozessen
- Ermittlung von Mitarbeiterergebnissen

*Schaubild III.12: PE für das QM-System*

Unterschieden werden muss also zwischen Qualitätsarbeit innerhalb der PE und den Effekten, die PE für die Qualitätspolitik und die organisationskulturellen Entwicklungen der Organisation insgesamt leisten kann (s. Schaubild III.11 und 12).

Den Qualitätsgedanken des TQM in der PE zu verankern bedeutet zunächst einmal, das Dienstleistungsverständnis der PE gegenüber ihren innerbetrieblichen Kunden und womöglich externen Kunden zu entwickeln.<sup>283</sup> Bedarfe und Problemlösungen müssen nach diesem Verständnis zusammen mit dem Kunden entwickelt werden, genauso wie die einvernehmliche Kontrolle der Effekte (s.o.)

---

<sup>283</sup> Liebold, Chr.: Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung. Ein Leitfaden für die Praxis, Soest 2000

mit dem Kunden zum Auftragsumfang gehört. Zuverlässigkeit und Reaktionsgeschwindigkeit sind als Qualitätsstandards für die Akzeptanz der PE gegenüber ihren Kunden unerlässlich und setzen Kompetenz und Kommunikationsfähigkeit der Handelnden in der PE voraus.<sup>284</sup> In Kapitel 7 wird in den Fallstudien dem Zielerreichungsgrad dieses Anspruchs nachgegangen und für die neun befragten Organisationen der Entwicklungsgrad von PE herausgearbeitet werden.

Die Aufgabenstellung der PE im umfassenden Qualitätsmanagement bezieht sich auf die grundsätzliche Fragestellung dieser Arbeit und schließt an die Wirkungsweise der OE für einen kontinuierlichen Veränderungsprozess in der Organisation an. Die Ermittlung von Indikatoren für eine notwendige Qualitätsentwicklung bezogen auf das Personal kann dabei eine Leistung der PE im QM sein und ist Zeichen für ein zukunftsorientiertes PE-System.

Gerade im Bereich des Sozial- und Gesundheitswesens ist die Personalqualität bei der Erbringung der jeweiligen Dienstleistung der Faktor, der im Arbeitsprozess den Ausschlag zwischen durchschnittlicher und hervorragender Leistung geben kann. Da die Erbringung der Leistung und deren Konsum simultan erfolgen („uno actu-Prinzip“) und die Leistung im Zusammenspiel mit dem Klienten erbracht werden muss, ist die Notwendigkeit einer hohen Zielsicherheit des Mitarbeiters bei seinen Massnahmen gegeben.<sup>285</sup> In Bezug auf die Leistungsqualität läßt sich festhalten, dass die Effizienz der Leistungserbringung und deren Effektivität unbestimmbar ohne Einbezug des Klienten sind und die effiziente und effektive Produktion undenkbar ohne seine mehr oder weniger aktive Teilnahme.<sup>286</sup> Damit sind Ziele der Qualitätsentwicklung

---

<sup>284</sup> Jung, P., Neubauer, R.: Personalentwicklung: Prozeßgestaltung und Prozeßoptimierung, in: Arbeitskreis Assessment Center (Hrsg.): a.a.O., S. 73ff

<sup>285</sup> Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, Berlin / Heidelberg / New York 1996, S. 11ff

<sup>286</sup> vgl. Gross, P., Badura, B.: Sozialpolitik und soziale Dienste. Entwurf einer Theorie personenbezogener Dienstleistungen, Frankfurt/M. 1977

und der PE in einen Wirkungszusammenhang für die Organisation gestellt und fordern eine hohes Maß an Klientenorientierung von den Mitarbeitern.

Neben den persönlichen Fähigkeiten des Mitarbeiters in den Schlüsselqualifikationen bedeutet das aber auch, dass die optimale Gestaltung kundenorientierter Arbeitsprozesse als Aufgabe der OE in den gesamten Entwicklungsprozess der Einrichtung einfließen muss. PE in Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens kann dann über die Strukturqualität hinaus die entscheidenden Effekte für die Prozess- und Ergebnisqualität der Organisation liefern, wenn diese strategische Bedeutung von den Führungskräften erkannt wird.

Die daraus abzuleitende Verknüpfung von PE mit der QM-Praxis wird in Kapitel 5 näher betrachtet und in der Umsetzung qualitativ in Kapitel 7 untersucht und ausgewertet. Hier wird dann zu untersuchen sein, wie sich aus der PE Analyse-, Förder- und Entwicklungsinstrumente, Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen („job enlargement“) und Transfersicherung mit dem QM-System verbinden und inwieweit sie eine Wirkung in den untersuchten Organisationen entfalten.

Insbesondere ist von Interesse, welche strategischen Ziele mit dem Einsatz von PE in den Fallstudien sichtbar werden, wenn man die Intentionen der Führungskräfte berücksichtigt und diese mit den berichteten Ergebnissen vergleicht.



<b>4. Qualität, Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung .....</b>	<b>197</b>
4.1 Geschichtlicher Hintergrund und Definitionsansätze .....	197
4.1.1 Geschichtlicher Hintergrund .....	197
4.1.2 Definitionsansätze .....	199
4.1.2.1 Definition von Qualität und Qualitätsmanagement (QM) .....	199
4.1.2.2 Definition von Total Quality Management (TQM) ....	202
4.2 Methoden und Ansätze des QM und TQM .....	205
4.2.1 Unternehmensführung .....	205
4.2.2 Ist-Analyse .....	207
4.2.3 Selbstbewertung (Self-Assessment) .....	208
4.2.4 Definition von Schlüsselprozessen im Prozessmanagement ....	209
4.2.5 Benchmarking .....	212
4.2.6 QM-Handbuch.....	213
4.2.7 Qualitätsmanagementbeauftragter .....	215
4.2.8 Qualitätszirkel .....	217
4.2.9 Audit / Assessment .....	218
4.3 Internationale und nationale Bewertungskonzepte des QM und TQM .....	220
4.3.1 Die Qualitätsnorm – DIN EN ISO 9000:2000 .....	221
4.3.2 Der erste Qualitätspreis - Deming Prize .....	226
4.3.3 Malcolm Baldrige National Quality Award.....	227
4.3.4 Das EFQM-Modell .....	229
4.3.4.1 European Quality Award (EQA) .....	236
4.3.4.2 Ludwig-Erhard-Preis.....	237
4.4 Brancheninterne Konzepte des QM im Sozial- und Gesundheitswesen .	238
4.4.1 Kinder- und Jugendhilfe .....	240
4.4.2 Behindertenhilfe .....	245
4.4.3 Gesundheitswesen .....	249
4.4.4 Altenhilfe .....	255
4.4.4.1 Qualitätsgemeinschaft Pflege im Paritätischen Wohlfahrtsverband, Landesverband Hamburg.....	256
4.4.4.2 Der Pflege-TÜV, ein Angebot des Bundesverbandes.. privater Anbieter sozialer Dienstleistungen (bpa) .....	258
4.4.4.3 Qualitätsgemeinschaft Pflege der LIGA der Freien .... Wohlfahrtspflege im Land Brandenburg.....	261
4.4.4.4 Das Diakonie-Siegel Pflege.....	263
4.4.4.5 TÜV-Siegel ambulante Pflegedienste und Pflegeheime .	265
4.4.4.6 Selbstbewertungssystem für stationäre Einrichtungen der Altenhilfe .....	269
4.4.4.7 QAP Qualitätszertifikat für Altenhilfeeinrichtungen .. und Pflegedienste.....	271
4.4.4.8 Modelle der Qualitätsdiagnose, -entwicklung und -prüfung.....	273
4.5 Auswahl der QM-Systeme und Fragestellungen für die qualitative Untersuchung .....	276





## **4. Qualität, Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung**

### **4.1 Geschichtlicher Hintergrund und Definitionsansätze**

#### **4.1.1 Geschichtlicher Hintergrund**

Qualitätsmanagement (QM) ist aus den Augen der Organisation erstrebenswert und hat Vorteile für den Nutzer der Organisation, weil hier ein führungs- und mitarbeiterorientiertes Modell für die Optimierung der Organisationsleistung im Sinne des Kunden beschrieben wird.

Im weltweiten Wettstreit der Produzenten und Standorte hat sich historisch gesehen QM entwickelt, um Organisationen wettbewerbsfähig zu halten, in dem ihre Wandlungsprozesse so gestaltet werden, dass eine Integration vielschichtiger Ziele erreicht werden kann.

Die Anfänge des QM liegen in den Verfahren der statistischen Qualitätsprüfung und -lenkung, die schon 1931 in den Bell Telephone Laboratories in den USA entwickelt wurden und bald Einzug in andere Unternehmen in den Vereinigten Staaten hielten. Nachdem diese Instrumente der Stichprobenziehung und Normsetzung für eine maximale Fehlertoleranz in der Produktion vom amerikanischen Verteidigungsministerium übernommen worden waren, wurden sie 1941 auch von Großbritannien adaptiert.<sup>287</sup>

Qualität wurde damals gemanagt, indem Normen für eine Qualitätskontrolle in unterschiedlichen Produktionsstadien erstmals festgeschrieben wurden und es so ermöglichten, dass die Zulieferer einwandfreie Produkte dem Auftraggeber in der Rüstungsindustrie zur Verfügung stellten. Inhaltlich handelte es sich dabei um eine dem eigentlichen Produktionsprozess in den Unternehmen nachgeschaltete Kontrolle der Produktionsergebnisse durch Qualitätsspezialisten und eine Qualitätskontrollabteilung. Seit den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts erweiterte sich in den USA die Bedeutung dieser Methoden, als sie erstmals unter dem Titel „Forderungen an

---

<sup>287</sup> Gump, G.B., Wallisch, F.: ISO 9000 entschlüsselt, Landsberg/Lech 1995, S. 42ff

ein Qualitätsmanagementprogramm“ zusammengefasst wurden (zur Begrifflichkeit s. 4.1).

Auch für andere Branchen wurden diese Strategien zunehmend interessant, da die Wirtschaftsunternehmen aus den USA und Europa sich nach dem 2. Weltkrieg in ihrer wirtschaftlichen Dominanz durch die rasant wachsende Wirtschaftsproduktion Japans bedroht sahen und einen verschärften Wettbewerb erlebten. Als Reaktion wurden einerseits Erfolgsfaktoren von den Japanern übernommen, andererseits neue Strategien entwickelt, um den Wandel in den Unternehmen erfolgreich zu gestalten.<sup>288</sup>

Dazu gehört, dass neben der Optimierung der technischen Abläufe gerade der Nutzung der „human resources“ im Hinblick auf die Arbeitsprozessgestaltung eine wachsende Bedeutung zugesprochen wurde. Zusätzlich konnte man in der westlichen Welt durch den Anstieg der Privatvermögen der Kunden feststellen, dass deren Nachfragemacht zu mehr Kundensouveränität führte und die Unternehmen mit neuen Anforderungen konfrontiert wurden.

Kundenorientierte Organisationsstrukturen mit hoher qualitativer Leistung sollten so mittels QM entwickelt werden und den Erfolg am Markt für die Unternehmen sichern. Erstmals konnte so durch die Übernahme japanischer Modelle für Qualitätsverbesserungen (Motto: „Qualität lässt sich nur aus Sicht der Kunden beurteilen“) und die Erweiterung der Qualitätskontrolle um vorbeugende Faktoren zur Qualitätserzeugung von wirklichen Ansätzen des QM gesprochen werden (s.4.2).

In Europa dauerte es aber noch bis in die 70er Jahre bis die Strategien des QM auf breiteres Interesse bei den Unternehmen stießen. In den letzten 10 Jahren ist durch die Aktivitäten unterschiedlicher Multiplikatoren wie der European Foundation for Quality Management (EFQM) und der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ) eine starke Verbreitung des QM-Gedankens in Wirtschafts-

---

<sup>288</sup> vgl. Zollondz, H.-D.: Grundlagen Qualitätsmanagement. Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte, München 2002

unternehmen zu verzeichnen, auch wenn im internationalen Vergleich deutsche Unternehmen dabei nicht an der Spitze stehen (s.4.3).

Europaweit hat sich die EFQM dabei zur Aufgabe gemacht, den Gedanken des umfassenden QM, des TQM, zu popularisieren und den Organisationen die Bedeutung eines integrierten Managementmodells für Kundenzufriedenheit und exzellente Geschäftsergebnisse nahe zu bringen (s. 4.1.2)

Im Sozial- und Gesundheitswesen wurde lange Zeit die Qualitätsfrage von Programmen und Leistungen durch die nachträgliche Evaluation der erzielten Ergebnisse beantwortet, so wie es seit den 60er Jahren schon in vielen Untersuchungen in den USA geschehen war.<sup>289</sup> Maßgebend für die Einrichtungen des Gesundheitswesens wurden Fragen der Qualitätssicherung dann 1989 durch eine der Gesundheitsreformen, als im SGB V für maßgebliche Leistungen Anforderungen an eine Qualitätssicherung gesetzlich vorgeschrieben wurden (s.4.4). Durch die Pflegeversicherung wurde für Einrichtungen der Altenhilfe seit Mitte der 90er Jahre eine weitgehende Verpflichtung zur Qualitätssicherung und seit 2002 eine Forderung nach einem „einrichtungsinternen Qualitätsmanagement“ festgeschrieben (s.4.4.4).

#### 4.1.2 Definitionsansätze

##### 4.1.2.1 Definition von Qualität und Qualitätsmanagement (QM)

Der Begriff „Qualität“ wird durch die ISO-Norm 8402 definiert als „Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte oder vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen“.<sup>290</sup>

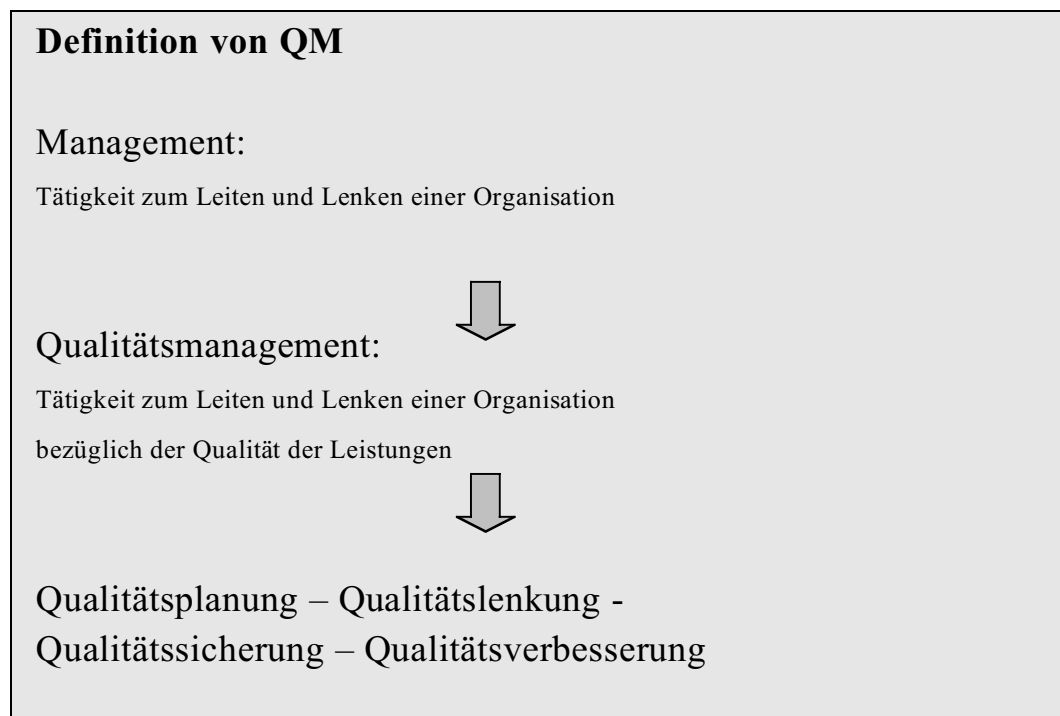
---

<sup>289</sup> Sheehan, R., Sheehan H.: Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen in den USA, in: Peterander, F., Speck, O.: Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen, München / Basel 1999

<sup>290</sup> Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ): Begriffe zum Qualitätsmanagement, 6. Auflage Berlin/Wien/Zürich 1995, S. 30

Ausgehend von der Definition des Managements als die Tätigkeit des Leitens und Lenkens einer Organisation, konzentriert sich das Qualitätsmanagement auf die Managementmaßnahmen bezüglich der Qualität der Leistungen, die ein Produkt oder eine Dienstleistung erbringen. Seit 1994 steht im deutschsprachigen Raum der Begriff „Qualitätsmanagement“ für die „Gesamtheit der qualitätsbezogenen Tätigkeiten und Zielsetzungen“ in der Organisation.<sup>291</sup> Als Abkürzung und im Zusammenhang spricht man von QM, welches die folgenden Unteraufgaben als Organisationskonzept in sich vereint:

- Qualitätsplanung
- Qualitätslenkung
- Qualitätssicherung
- Qualitätsverbesserung.



*Schaubild IV.1: QM-Definition*

---

<sup>291</sup> DGQ: a.a.O. 1995, S. 35

Mit dem QM-System umschrieben sind „die zur Verwirklichung des Qualitätsmanagements erforderlichen Organisationsstruktur, Verfahren, Prozesse und Mittel“.<sup>292</sup> Diese Grundlagen sind durch die Führung der Organisation festzulegen und zu gewährleisten. Zur Verantwortung der obersten Leitung gehört ferner die Definition und Umsetzung der Qualitätspolitik und die Festlegung von Qualitätszielen für die Organisation. Vier Schlüsselaspekte stehen im Zusammenhang, um das QM-System erfolgreich zu betreiben und die Ziele zu erreichen (s. Schaubild IV.2)<sup>293</sup>

Ferner wird davon ausgegangen, dass die Motivation, Schulung, Personalentwicklung und Kommunikation in Bezug auf Personal und Mitarbeiter erhebliche Bedeutung für den Erfolg der QM-Maßnahmen hat.

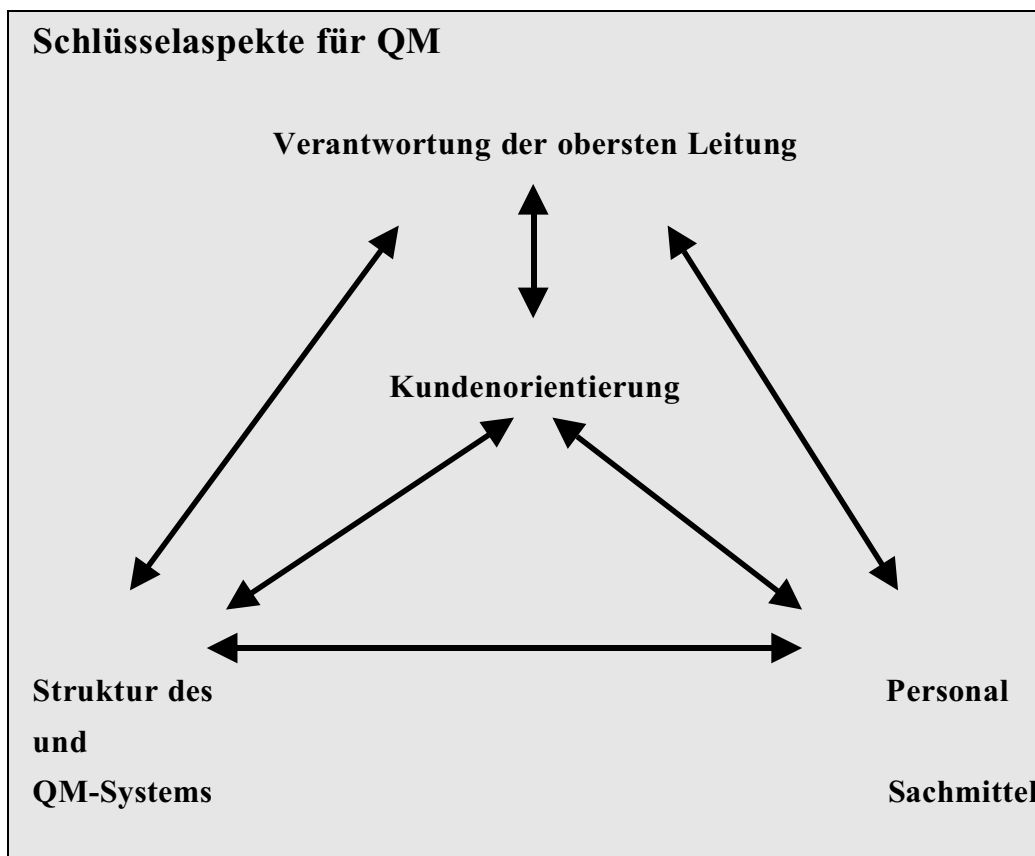


Schaubild IV.2: Schlüsselaspekte für QM

---

<sup>292</sup> DGQ: a.a.O., S. 36

<sup>293</sup> DGQ: Qualitätsmanagement bei Dienstleistungen, Berlin/Wien/Zürich 1996, S. 13

Im Mittelpunkt des QM-Ansatzes steht die Kundenorientierung, denn letztlich entscheidet der Kunde, ob die erbrachte Qualität seinen Anforderungen entspricht.

Daraus wird deutlich, dass Qualität unterschiedlich betrachtet werden kann und womöglich ebenfalls einer verbindlichen Definition bedarf. Qualität ist demnach laut internationaler Definition die „Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen“.<sup>294</sup> Diese Erfordernisse werden entscheidend, neben der fachlichen Eignung, vom Kunden mitbestimmt, denn er soll das Produkt oder die Dienstleistung erwerben.

#### 4.1.2.2 Definition von Total Quality Management (TQM)

Eine Weiterentwicklung des beschriebenen QM-Ansatzes erschien schon bald notwendig, da die bisherige Orientierung sich stark auf die funktionale Seite des Managements konzentrierte. Ausgehend von Prämissen wie von dem Menschenbild des „economic mans“ als rationales Handlungskonzept und von einer hohen Arbeitssteiligkeit der Organisation, wirkten viele lineare QM-Konzepte nur begrenzt und brachten den Anwendern nicht die erhofften dauerhaften Erfolge.<sup>295</sup> Durch neue Managementmodelle (St. Galler Schule) wurde die Integration und Ganzheitlichkeit der Managementprozesse betont und Aspekte der Führung als Regelkreis inklusive ständiger Verbesserungen unterstrichen. Zu verzeichnen ist in der Fachdiskussion um TQM-Konzepte eine Abkehr von QM als rein technische Funktion einer Abteilung hin zu einer Aufgabe für die Führungskräfte der Organisation, unter Einbeziehung aller Organisationsmitglieder.

Total Quality Management (TQM) wird so als umfassendes QM bezeichnet, da von der Leitung der Organisation über die Mitar-

---

<sup>294</sup> DGQ: a.a.O. 1995, S. 30

<sup>295</sup> Zink, K.J.: TQM als integratives Managementkonzept, Wien 1995, S. 5ff

beiterorientierung, die Optimierung der Arbeitsprozesse und durch entsprechende Kooperationen eine Zufriedenstellung der Kunden angestrebt wird, um damit die Organisationsziele zu erreichen. Gegenüber der herkömmlichen QM-Sichtweise, die eher eine Innenkonzentrierung förderte, erfolgt nun eine Außenorientierung auf Kunden und Partner, was sich auch in der Definition von TQM ausdrückt (s. Schaubild IV.3), die in der Norm DIN EN ISO 8402 festgehalten wurde.<sup>296</sup>

### **Definition von TQM**

„TQM ist eine auf die Mitwirkung aller ihrer Mitglieder beruhende Führungsmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenheit der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft setzt.“

Quelle: DIN EN ISO 8402, DGQ

*Schaubild IV.3: TQM-Definition*

Durch TQM wurde die Idee der Qualitätsverbesserung von der Produktion auf alle Bereiche der Organisation und damit auf die Anstrengungen aller und nicht nur einiger weniger Qualitätsspezialisten ausgeweitet, so Zink.

Die Betonung des „Nutzens für die Mitglieder der Organisation (...)“ (s. Schaubild IV.3) weist daraufhin, dass durch die Anstrengungen auch exzellente Ergebnisse erzielt werden müssen, wenn man von einem erfolgreichen TQM sprechen will. Die Ergebnisorientierung muss durch eine entsprechend positive Entwicklung von Kennzahlen für die Schlüsselprozesse und für die finanziellen Eckwerte der Organisation deutlich gemacht werden.<sup>297</sup>

---

<sup>296</sup> Malorny, Chr.: TQM umsetzen, Stuttgart 1999, S. 375ff

<sup>297</sup> vgl. European Foundation for Quality Management (EFQM): Excellence einführen, Brüssel 1999



Die Begrifflichkeit „total“ oder „umfassend“ in der Definition von TQM steht für die Einbeziehung aller Mitarbeiter und ganz entscheidend auch der Kunden, so dass die Sichtweise isolierter Funktionsbereiche in der Organisation auf Qualität überwunden werden soll. Der Begriff „Qualität“ in der Definition bezieht sich nicht mehr nur auf das Produkt und die Dienstleistung selbst, sondern auf das gesamte Unternehmen und seine Leistungen. Das „Management“ in der Begrifflichkeit betont die Funktion der Führung und deren Wichtigkeit und Qualität für den Gesamtprozess.

Unterschiedliche Autoren betonen, dass für das Gelingen eines TQM-Prozesses in der Organisation starke Veränderungsbereitschaft und der Willen zur Verbesserung vorhanden sein müssen (Malorny, Zink). Als Faktoren kommen nach diesen Einschätzungen damit Ansätze der OE, des organisationalen Lernens und der PE in Betracht, um die TQM-Konzepte erfolgreich umzusetzen (s. Kap. 5): „Die Einführung von TQM muß als längerfristiger OE-Prozess angelegt sein“.<sup>298</sup>

Auch Schwarz stellt für die Nonprofit-Organisationen fest, dass die TQM-Ansätze von einer starken Prozessorientierung ausgehen und deren Optimierung anstreben.<sup>299</sup>

Zusammenfassend kann man für die historische Entwicklung von den Anfängen des QM bis zur Philosophie des TQM festhalten, dass eine Weiterentwicklung von der reinen Qualitätskontrolle (30er – 50er Jahre) über die integrierte Qualitätssicherung (60er und 70er Jahre) zum programmatischen TQM-Ansatz (ab Ende der 80er Jahre) zu verzeichnen ist.<sup>300</sup>

Ausgehend von dem dargestellten umfassenderen Qualitätsverständnis wurden dann international neue Bewertungskonzepte für

---

<sup>298</sup> Zink, K.J.: a.a.O. S. 97

<sup>299</sup> Schwarz, P., u.a.: a.a.O., S. 68

<sup>300</sup> vgl. Malorny, Chr., Kassebohm, K.: Brennpunkt TQM, Stuttgart 1994

TQM entwickelt, die im Punkt 4.3 dargestellt werden. Zunächst aber werden im nächsten Abschnitt detaillierter die methodischen Arbeitsweisen von QM und TQM dargestellt.

## **4.2 Methoden und Ansätze des QM und TQM**

In diesem Abschnitt sollen die Methoden und Ansätze des QM und TQM dargestellt werden, die international anerkannt eingesetzt werden, um die Ziele, die mit dem Aufbau eines TQM-Systems verbunden sind, zu erreichen.

In der weiteren Ausarbeitung wird dabei der Begriff „TQM“ verwendet, da es sich wie oben ausgeführt um den weiterführenden, ganzheitlichen Ansatz handelt und die Methoden des QM im weitesten Sinne mit einschließt.

Insofern wird sich im Folgenden auch schwerpunktmäßig auf TQM-Literatur bezogen, wie z.B. von der EFQM, von Schubert, Zink, Malorny und Kamiske, was nicht ausschließt, dass auch weniger auf TQM ausgerichtete Bezüge deutlich gemacht werden.

Ziel der Darstellung in diesem Abschnitt ist es insbesondere, ausgehend von den Kapiteln 2 zur OE und 3 zur PE und im Hinblick auf das zusammenführende Kapitel 5 deutlich zu machen, wo die Ansatzpunkte für eine integrierte systematische Sichtweise dieser Entwicklungsansätze liegen.

### **4.2.1 Unternehmensführung**

#### **Führung**

Zur Entwicklung und Definition der Qualitätspolitik mit entsprechenden Qualitätszielen ist die Einbeziehung der obersten Leistungsebene der Organisation unerlässlich.<sup>301</sup>

---

<sup>301</sup> Richter, M.: Personalführung im Qualitätsmanagement, München / Wien 1997

TQM betrachtet das Engagement der Führungskräfte in dieser Frage als zentralen Punkt für den Erfolg des Prozesses und geht damit über die früheren instrumentellen Ansätze des QM hinaus. Das Managementsystem muss die gesamte Organisation umfassen, und Aufgabe der Führung ist es, die notwendigen Maßnahmen nach innen und nach außen zu potentiellen Partnern zu ergreifen.<sup>302</sup>

#### Unternehmensleitbild

Ausgehend vom Leitbild der Organisation wird durch den TQM-Ansatz die Vision über Ziele und Wege zur Qualität von den Führungskräften durch geeignete Maßnahmen kommuniziert und transportiert. So sollen die Mitarbeiter durch das Verhalten der Führung ermutigt und befähigt werden, an der anspruchsvollen Entwicklung der Organisation mitzuwirken und teilzuhaben. Zur Umsetzung gehören eine Effektivierung des Besprechungswesens sowie Schulungsmaßnahmen für die Führung und die Mitarbeiter in allen Fragen des TQM. Neben der Führungskräfteentwicklung können auch neue organisatorische Strukturen dazu beitragen, dass kürzere Wege und eindeutiger Zuständigkeiten die Qualität der Leistung verbessern.<sup>303</sup>

#### Politik- und Strategieentwicklung

Die Führung muss sich bewusst sein, dass ein umfassender OE-Prozess notwendig werden kann, um das Klima der Veränderung zu schaffen und die Phase des „unfreezing“ einzuleiten.<sup>304</sup> Malorny spricht von einer „Sensibilisierungsphase“ in welche die Organisation eintreten muss, um aus einem Bewusstseinswandel heraus eine neue Politik und Strategie einleiten zu können. Um das Veränderungsklima zu schaffen, wird mit Bezug auf Doppler darauf hingewiesen, dass die

---

<sup>302</sup> Zink, K.J.: a.a.O., S. 103ff

<sup>303</sup> vgl. Bach, H., Mühlbauer, B. H., Wadsack, R. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in der stationären Altenpflege – Erfahrungsbericht einer EFQM-Einführung, München 2000

<sup>304</sup> vgl. Kamiske, G. F. (Hrsg.): Der Weg zur Spitze – mit Total Quality Management zu Business Excellence, München 1998

Mitarbeiter womöglich in einem Kulturwandel zunächst einmal motiviert werden müssen, von alten Verhaltensmustern als Organisationsmitglieder Abschied zu nehmen und den Aufbruch zu wagen. Zu den Methoden gehören die Durchführung von Workshops und Projekten mit Abteilungen und Gruppen, um Veränderung zu „üben“.

Hier muss die Führung eine Strategie entwickeln, um den gesamten Entwicklungsprozess zu initiieren und zu steuern.

#### 4.2.2 Ist-Analyse

Der Entwicklungsprozess des TQM benötigt eine Phase der Standortbestimmung, um eine neue Politik und Strategie entwickeln zu können. Insofern kommen unterschiedliche Instrumente, die auch in der OE zum Einsatz kommen, zur Durchführung einer Analyse in Frage.

Methoden der Empirischen Sozialforschung, angewandt von externen Begleitern, können durch Dokumentenanalyse und Mitarbeiterbefragungen dazu beitragen, den Ausgangspunkt der Organisation zu beleuchten und darzustellen. Moderierte Workshops zur Durchführung von Cross-Check-Analysen mit den Mitarbeitern unterschiedlicher Arbeitsbereiche sind ein Weg, um Ansatzpunkte für die weitere Entwicklung zu gewinnen.

Einzubeziehen sind auch Kundenbefragungen, die bei der Ausrichtung des TQM-Ansatzes entscheidend zur Analyse von Stärken und Schwächen der Organisation beitragen können.

Gerade bei den Organisationen der Kinder-, Jugend- und Behindertenhilfe hat sich in den letzten Jahren der Trend entwickelt, ein großes Maß an Aufmerksamkeit bei der Qualitätssicherung auf diesen Teil der Entwicklung zu richten und dafür differenzierte Instrumente zu entwickeln.<sup>305</sup>

---

<sup>305</sup> vgl. Schubert, H.-J., Zink, K.J.: Qualitätsmanagement in sozialen Dienstleistungsunternehmen, Neuwied u.a. 1997

#### 4.2.3 Selbstbewertung (Self-Assessment)

Hat eine Organisation erste Schritte auf dem Weg zum TQM unternommen, ist es sinnvoll, das Instrument der Selbstbewertung der Qualitätsfähigkeit einzusetzen. Nach der Ist-Analyse und der Einleitung von Verbesserungen kann so eine Bewertung der Entwicklung im TQM-Prozess vorgenommen werden, die eine Vergleichsbasis für andere Instrumente wie das Benchmarking und das Fremd-Assessment liefert.

Unter „Selbstbewertung“ wird der Beginn eines kontinuierlichen Qualitätsmanagements durch die selbstgesteuerte Standortbestimmung des Leistungsniveaus einer Organisation und die Einleitung von möglichen Verbesserungen – unter Beteiligung von Führungskräften, Mitarbeitern und Kunden – verstanden.<sup>306</sup>

Für die Selbstbewertung bieten sich eine Reihe von unterschiedlichen Methoden an, die je nach Größe der Organisation und nach Aufwand differenziert einzusetzen sind:

- Fragebogen
- Matrix-Bewertungsbogen
- Interviews
- Workshops.

Die Einrichtung sollte sich vor der Selbstbewertung die Frage beantworten: welches sind die Leistungen, die am wichtigsten für unsere Qualität sind?

Diese Schlüsselprozesse für die Qualität sollten als erstes einer Selbstbewertung unterzogen werden (s.u.).

Von der EFQM wird zur Bewertung nahe gelegt, die sog. „RADAR-Methode“ anzuwenden, die auch Grundlage für die Bewertung beim Europäischen Qualitätspreis ist (s. 4.3.3.1) und

---

<sup>306</sup> vgl. EFQM: Excellence einführen. Eine praktische Anleitung zur Selbstbewertung, Brüssel 1999

sich auch zum Qualitätsvergleich zwischen verschiedenen Organisationen, dem Benchmarking, eignet (s.u.). „RADAR“ steht für die englischen Wörter R wie „results“, A wie „approach“, D wie „Deployment“ und AR wie „Assessment & Review“. In diesen vier Dimensionen werden die bisher erreichten Ergebnisse bewertet und dafür existieren jeweils abgestufte Bewertungskriterien.

#### 4.2.4 Definition von Schlüsselprozessen im Prozessmanagement

Methoden zur Verbesserung der Prozessqualität gehören zu der Standardausstattung des TQM und werden in unterschiedlicher Weise eingesetzt, um eine Qualitätsförderung zu erreichen.

Der Begriff der Schlüsselprozesse zielt ab auf die wichtigsten Prozessschritte einer Organisation, die erbracht werden müssen, um die Leistung zu erbringen und deren Qualität zu sichern. In den Schlüsselprozessen liegt der Schlüssel zum Erfolg der Organisation, wenn es gelingt, auf geeignete Art und Weise mittels des Prozessmanagements die einzelnen Tätigkeiten nahtlos und ohne Qualitätsverlust miteinander zu vereinen.

Durch die Schlüsselprozesse werden die Kernkompetenzen der Organisation beschrieben, deren Erbringung und Sicherung die Organisation eine hohe Priorität beimisst. Aufgabe des Prozessmanagements ist es nun, durch eine mehrschrittige Vorgehensweise die Abläufe der Organisation zu optimieren.<sup>307</sup>

Folgende Schritte sind miteinander zu verbinden:

- Prozessanalyse
- Prozessgestaltung
- Prozessimplementierung
- Prozessführung
- Prozessreview.

---

<sup>307</sup> vgl. Leineweber, Th. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in der Altenpflege erfolgreich umsetzen, Kissing 2002

Im Sinne des TQM führt der Schritt des Prozessreviews – der Überprüfung und Kontrolle – als letzter Schritt des Qualitätskreises zu einer erneuten Prozessanalyse und damit zu kontinuierlichen Verbesserungen.

#### Leistungsstandards und Qualitätsstandards

Diese Standards stellen durch Beschreibung der Leistung und der an sie gestellten Qualitätsansprüche in Form von Maßzahlen und Merkmalen eine Grundlage für das Management der nachfolgenden Prozesssteuerung und -sicherung dar.

Die schriftliche Fixierung der Qualitätsstandards erfolgt durch die Formulierung von Zielen, Inhalten und Rahmenbedingungen und durch ihre Dokumentation in einem Handbuch.<sup>308</sup> Dieses Handbuch dient in weiteren Schritten der Qualitätsentwicklung auch als Grundlage für eine Zertifizierung der Organisation.

Für ein umfassendes „Business Process Management“ werden die Qualitätsstandards konkretisiert durch Verfahrensanweisungen, die den konkreten Ablauf der Leistung in einzelne Prozessschritte zerlegen (s.u.).<sup>309</sup>

#### Verfahrensanweisungen

Die schriftliche Definition einer Regelung – eines Verfahrens – auf einzelne Arbeitsprozesse bezogen, wird Verfahrensanweisung (VA) genannt. Diese werden schriftlich in einem Handbuch festgehalten und regeln:

---

<sup>308</sup> vgl. Qualitätsgemeinschaft Pflege, LIGA der Freien Wohlfahrtspflege im Land Brandenburg/  
J. F.W. Müller: Qualitätsmanagement-Handbuch ambulante, teilstationäre und stationäre  
Altenpflege, 2. überarb. Aufl., Potsdam 2002

<sup>309</sup> Zink, K.J.: a.a.O., S. 89

- was getan werden muss
- durch wen
- wann
- wo
- wie es getan werden muss.<sup>310</sup>

Auch Hilfsmittel, Materialien und Dokumentationsmethode können in einer VA festgelegt werden.

Gebräuchlich ist auch der Begriff „QM-Verfahrensanleitung“ bezogen auf ein Verfahren, das die Qualität des gesamten Prozesses beeinflusst.

Die Klärung der Verantwortlichkeiten für die konkrete Erbringung eines Arbeitsprozesses ist die Hauptaufgabe der VA, die in der Form eines Flussdiagramms ausgedrückt wird und im QM-Handbuch dokumentiert ist. Diese Darstellung soll die einzelnen Schritte im Arbeitsprozess anschaulich darstellen und auch die Schnittstellen sichtbar machen.<sup>311</sup>

Projektorganisation und -management können dazu dienen, das Verständnis der Prozessorganisation bei den Mitarbeitern evolutionär entstehen zu lassen. Projektteams können dabei die Aufgabe zugewiesen bekommen, bestimmte Prozessketten zu lenken und zu kontrollieren, so dass neben der hierarchischen Organisationsform neue Regelungen erlernt werden. Malorny macht auf diesen Ansatz aufmerksam, belegt aber gleichzeitig mit Erfahrungen aus einem Forschungsprojekt, dass für die Mitarbeiter der ständige Wechsel zwischen der individuellen Arbeit in der Hierarchie und der Teamarbeit im Projekt zu Problemen bei der Akzeptanz und der Leistungskontinuität führt.<sup>312</sup>

---

<sup>310</sup> DGQ: Begriffe a.a.O., S. 18

<sup>311</sup> vgl. DGQ: Prozessorientierung in der Dienstleistung, Berlin/Wien/Zürich 2000

<sup>312</sup> Malorny, Chr.: a.a.O., S. 506ff



#### 4.2.5 Benchmarking

Ein „benchmark“ (engl.) ist ursprünglich ein Erkennungszeichen in der Landvermessung und wurde später in den USA umgangssprachlich verwendet, um einen Messpunkt für die Leistung einer Organisation zu bezeichnen, mit dem sich andere Organisationen in Form eines strukturierten Prozesses vergleichen können.<sup>313</sup>

Eingesetzt wurde diese Methode erstmals ab 1979 von der Firma Rank Xerox, die versuchte, ihre Produktivität im Vergleich zum Wettbewerber Canon zu verbessern, indem sie ausgewählte Leistungen ihrer Schlüsselprozesse mit den Abläufen in anderen hoch erfolgreichen Unternehmen verglich.

Der Begriff „Benchmarking“ bezeichnet heute ein Management-Instrument mit dem in einem umfassenden Prozess objektive Daten über Leistungsprozesse und Ergebnisse mit Partnerorganisationen ausgetauscht werden, um von anderen exzellenten Leistungen und Lösungen zu lernen und die eigenen Prozesse zu optimieren. Dieses Vorgehen setzt voraus, dass vorher in der Organisation eine Selbstbewertung stattgefunden hat, um eigene Stärken und Schwächen zu identifizieren (s.o.) und Verbesserungspotentiale zu definieren. Damit lässt sich auch entscheiden, für welche Aspekte ihrer Leistungspalette die Organisation Benchmarking-Partnerorganisationen finden muss. Nicht immer ist es ratsam nur in der eigenen Branche nach Vergleichen mit qualitätsbewussten Organisationen zu suchen, sondern ein Krankenhaus kann womöglich bezüglich seiner Servicequalität gute Anregungen in der Hotellerie finden.

Benchmarking hilft der Organisation, bei ihrer eigenen Qualitätsentwicklung realistische und erreichbare Ziele zu setzen, und zu vermeiden, dass entweder neue Lösungen überhaupt nicht entdeckt werden oder zu ehrgeizige Ziele gesetzt werden. Nicht erreichte Ziele führen zu Frustrationen und fehlgeschlagene Lösungen sind kontraproduktiv und damit der Gesamtentwicklung abträglich.

---

<sup>313</sup> Patterson, J.G.: Grundlagen des Benchmarking, Wien 1996, S. 13

Etappen im Benchmarking-Prozess sind:

Selbstbewertung

- Auswahl der zu vergleichenden Schlüsselprozesse
- Suche nach einem Benchmarking-Partner
- Datenerhebung und –auswertung der dortigen Situation
- Ergebnisse in der eigenen Organisation kommunizieren
- ggf. neue Ziele setzen
- Aktionspläne zur Umsetzung aufstellen
- mit neuer Selbstbewertung den Fortschritt messen
- neues Profil der Stärken und Verbesserungspotentiale der Organisation.

Für das kontinuierliche Ziel der Qualitätsverbesserung im Rahmen des TQM stellt das Benchmarking ein unverzichtbares Instrument dar, um die besten Praktiken in Organisationen kennen zu lernen („Best-practice-Benchmarking“) und daran, im Sinne der Kundenzufriedenheit und der Sicherung der Ergebnisqualität, die eigenen Schlüsselprozesse auszurichten. Die Verbreitung des Benchmarkings in den USA wurde dadurch gefördert, dass der amerikanische Qualitätspreis, der „Malcolm Baldrige National Quality Award“ von allen teilnehmenden Unternehmen Benchmarking als Pflichtaufgabe fordert. In Europa wird durch die EFQM ein Netzwerk von Unternehmen und Organisationen gefördert, die sich des Benchmarkings bedienen und in ihren Aktivitäten von der EFQM moderiert werden.

#### 4.2.6 QM-Handbuch

Das QM-System setzt sich aus einer Vielzahl von Arbeitsprozessen zusammen, unter denen sich wesentliche für die Qualität entscheidende Schlüsselprozesse befinden. Die Dokumentation des QM-Systems ist damit auch eine Dokumentation von Prozessen und deren Ausrichtung: „das QM-Handbuch ist das Dokument, in dem

die Qualitätspolitik festgelegt und das QM-System einer Organisation beschrieben ist“.<sup>314</sup>

Je nach Größe und Zielsetzung einer Organisation kann die Ausführlichkeit und das Format des QM-Handbuchs variieren oder es können mehrere Bereichshandbücher existieren. Unabdingbar ist aber, dass das QM-Handbuch Aussagen zu der Qualitätspolitik, zu Verantwortung und Zuständigkeiten sowie zur Ausführung von qualitätsbezogenen Tätigkeiten und deren Überprüfung und Bewertung enthält (s. Schaubild IV.4).

Die Wirkung des QM-Handbuchs entfaltet sich sowohl intern für die Organisation als Steuerungsinstrument, als auch extern in Bezug auf die Darstellung der Leistungen und Qualität der Organisation und damit zur Vertrauensbildung bei Kunden und Partnern sowie als mögliche Marketing-Maßnahme.

**Inhalt QM-Handbuch**

- Deckblatt mit Adresse
- Benutzerhinweise
- Übersicht der Kapitel
- detailliertes Inhaltsverzeichnis
- Vorwort und Einleitung
- Aussagen zur Qualitätspolitik
- Regelung der Verantwortung für das QM-System
- Darstellung der Leistungen und Verfahren
- Mitgeltende Dokumente wie Checklisten, Protokolle etc.
- Anhang, Glossar

*Schaubild IV.4: Inhalt QM-Handbuch*

Die Effekte für die Organisation, die sich mit der Dokumentation des QM-Systems in einem QM-Handbuch erzielen lassen, sind vielfältig. Als Grundlage einer Überprüfung und Zertifizierung des QM-Systems ist ein Handbuch unerlässlich und damit ein Eck-

---

<sup>314</sup> DGQ: Begriffe a.a.O., S. 144

pfeiler für das QM der Organisation. Aber auch die internen Wirkungen sind im Sinne des Prozessmanagements wesentlich und stabilisierend.<sup>315</sup> Wurden früher in einem sog. „Organisationshandbuch“ interne Regelungen dokumentiert, hat sich für diesen Zweck heute das QM-Handbuch nach internationalen Normen durchgesetzt. Effekte können damit organisationsbezogen erzielt werden im Hinblick auf:

- die Einarbeitung neuer Mitarbeiter und deren eindeutige und umfassende Orientierung
- die Einführung eindeutiger Regeln und Verfahren für die Arbeitsprozesse, um zu sichern, dass diese kontinuierlich unter den gleichen Bedingungen ablaufen
- die Vermeidung von Know-how-Verlusten bei dem Weggang von Mitarbeitern.

Die Erstellung eines QM-Handbuchs obliegt in der Regel dem Qualitätsmanagementbeauftragten mit Unterstützung und Zuarbeit durch die innerorganisatorischen Qualitätszirkel.

#### 4.2.7 Qualitätsmanagementbeauftragter

Der Qualitätsmanagementbeauftragte (QMB), früher auch Qualitätsbeauftragter, ist für die operative Einführung, Entwicklung und Dokumentation des QM-Systems zuständig. Er wird von der obersten Leitung der Organisation eingesetzt, berichtet direkt an diese und ist ihr als Stabsstelle unterstellt. Der QMB moderiert die Lenkung des QM-Systems durch die Moderation der Steuerungsgruppe und der Qualitätszirkel (s.u.).

Die Eignung als QMB wird durch die Teilnahme an entsprechenden Fortbildungen, z.B. bei der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ), erlangt und durch eine Personenzertifizierung bestätigt.

---

<sup>315</sup> vgl. Kraemer-Fieger, S., Schönhofen, K.: Instrumente, Rollen und Funktionen bei der Einführung von QM-Systemen, in: Kraemer-Fieger, S., Roerkohl, A., Kölsch, R.: Qualitätsmanagement in Non-Profit-Organisationen, Wiesbaden 1996

Hauptsächliche Zielsetzung der Arbeit des QMB ist die Unterstützung der Leitung und der Mitarbeiter bei der Erreichung der Qualitätsziele der Organisation. Ziele und Aufgaben des QMB sollten in einer Aufgaben- und Stellenbeschreibung definiert sein.<sup>316</sup>

Die Aufgaben des QMB können im Einzelnen folgende sein:

Erarbeitung und Aktualisierung des QM-Handbuchs

Definition von Schlüsselprozessen bei den Kernkompetenzen der Organisation

- Erstellung und Einführung von Standards und Verfahrensanweisungen (s. 4.2.4)
- Erarbeitung von mitgeltenden Unterlagen für die Verfahrensanweisungen wie Formblätter, Checklisten etc.
- Überwachung und Lenkung aller Dokumente und Daten im QM-System
- Durchführung von Maßnahmen zur Messung, Analyse und Verbesserung der Qualität mittels Audits / Assessments (s.u.)
- Anleitung von Projekten zur Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen (s.u.)
- Durchführung von QM-Schulungen für Mitarbeiter
- Vorbereitung einer Selbstbewertung der Organisation
- Vorbereitung von Qualitätsprüfungen und Zertifizierungen.

Manche Organisation entschließen sich als QMB die Leiter bestimmter Abteilungen zu benennen, z.B. die Pflegedienstleitung in einer Altenhilfeeinrichtung, mit der Begründung, dass diese Position ja durch ihre Funktion verantwortlich für die Qualität der Leistung ist. Sinnvoller erscheint es allerdings, zusätzlich zu den Linienverantwortlichen einen Mitarbeiter als QMB zu benennen, der ein anteiliges oder volles Stundendeputat zugesprochen bekommt, um die Aufgaben im QM zu erfüllen. Dadurch erhalten die Linienverantwortlichen ergänzend Unterstützung bei ihrer Tätigkeit und geraten nicht in eine Überforderung oder in

---

<sup>316</sup> Qualitätsgemeinschaft Pflege, LIGA der Freien Wohlfahrtspflege im Land Brandenburg/J. F.W. Müller: a.a.O., S.23

Interessenkonflikte bei der Umsetzung der an sie gerichteten Qualitätsanforderungen.

#### 4.2.8 Qualitätszirkel

Ähnlich den in der OE bekannt gewordenen Konzepten der Lernstatt (s. 2.3.3.2) strebt die Arbeitsform der Qualitätszirkel (QZ) die Beteiligung der Mitarbeiter direkt am Arbeitsplatz durch die Einbeziehung ihres Know-hows an. Die Entstehungsgeschichte der QZ geht auf Erfahrungen in Japan zurück, wo mit Hilfe des amerikanischen Experten Deming und unter Federführung von Ishikawa sog. „Quality Control Circle“ eingeführt wurden, welche die Arbeit in der Produktion mit der der Qualitätskontrollabteilung verbinden konnten.<sup>317</sup> Aus diesen Ansätzen heraus wurden ab 1962 erstmals bei japanischen Unternehmen die eigentlichen QZ eingesetzt, die sich Qualitätsverbesserungen zum Ziel gesetzt hatten.

Heute versteht man unter QZ zeitlich begrenzt eingesetzte Arbeitsgruppen, in denen zwischen fünf und maximal zehn Mitarbeitern aus einem oder mehreren Arbeitsbereichen Themen und Probleme aus ihren Arbeitsprozessen oder an Schnittstellen zwischen Arbeitsabläufen mit dem Ziel der Verbesserung bearbeiten.<sup>318</sup>

Die Sitzungen finden während der Arbeitszeit statt und werden, wenn möglich, vom QMB moderiert. Wichtig ist, dass verbindliche Regeln für die Themenstellung, Protokollierung und Dauer der Sitzungen sowie für die Präsentation der Ergebnisse aufgestellt werden und deren Einhaltung überwacht wird. Ziel der QZ ist es, in überschaubaren Zeitrahmen praxisnahe Lösungen zu erarbeiten, diese zu erproben und danach in die Arbeitsprozesse einzuführen. Auch mit diesem Instrument soll der Prozess der kontinuierlichen Verbesserung vorangetrieben und durch Mitarbeiterbeteiligung

---

<sup>317</sup> Staehle, W.: a.a.O., S. 726

<sup>318</sup> Müller, J.F.W., Treike, S.: Von der Qualitätstheorie zur Qualität der Praxis, in: Blonski, H. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in der Altenpflege, Hagen 1998, S. 103

befruchtet werden, so dass der Kreislauf der Qualitätsentwicklung geschlossen wird. (s. Schaubild IV.5).

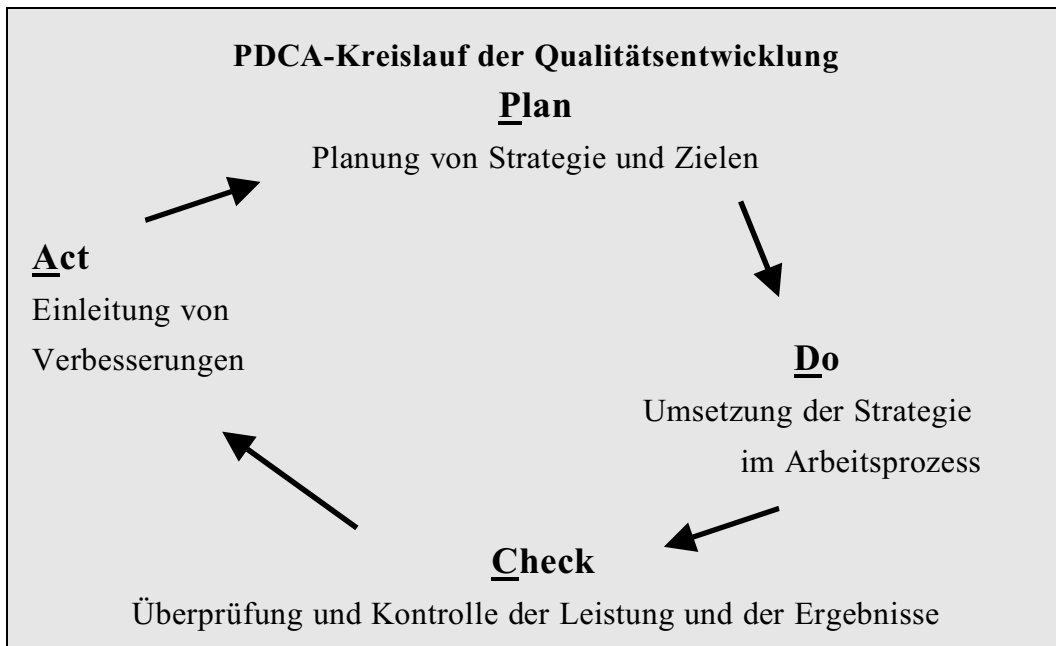


Schaubild IV.5: PDCA-Qualitätszyklus („Deming-Zyklus“)

Im Sinne des TQM werden QZ als das wichtigste Instrument zur Einbindung der Mitarbeiter in die Qualitätsziele und -entwicklung bezeichnet.<sup>319</sup> Auch im Zusammenhang mit dem QM-System bezeichnen andere Autoren QZ als Instrument der Organisations- und Personalentwicklung, indem in einem „bottom-up“-Verfahren Beteiligung und Motivation organisiert und entwickelt werden können.<sup>320</sup>

#### 4.2.9 Audit / Assessment

Das Audit, auch genannt Qualitätsaudit, ist eine systematische und unabhängige Untersuchung um festzustellen, ob die qualitätsbezogenen Tätigkeiten und die damit verbundenen Ergebnisse den

---

<sup>319</sup> Kraemer-Fieger, S., Schönhofen, K.: a.a.O., S. 71

<sup>320</sup> Görres, S., Luckey, K., Stappenbeck, J.: Qualitätszirkel in der Alten- und Krankenpflege, Bern/Göttingen/Toronto/Seattle 1997, S. 34ff

geplanten Anforderungen entsprechen. Weiterhin soll mit einem Audit geprüft werden, ob die genannten Anforderungen auch geeignet sind, die Qualitätsziele zu erreichen.<sup>321</sup> Dieses geschieht im Sinne der Umsetzung des PDCA-Qualitätszyklus, wie im vorstehenden Abschnitt beschrieben.

Mit einem Audit wird eine standardisierte Form der Überprüfung bezeichnet, die sich entweder auf das gesamte QM-System und seine Regelungen beziehen kann oder die sich nur auf bestimmte Arbeitsprozess ausrichtet (Verfahrensaudit). Mit dem sog. Dienstleistungsaudit werden definierte Leistungen als Schlüsselprozess der Organisation auditiert und auf die Einhaltung der Regelungen überprüft. Den Auftrag zu einem Audit gibt die oberste Leitung der Organisation und diese hat die Bereiche oder Prozesse für das Audit genau zu definieren. Mit einer vorausgehenden Auditplanung wird dann das eigentliche Audit in Form einer Befragung und einer Dokumentenanalyse durchgeführt. Die Ergebnisse werden schriftlich in einem Protokoll oder einem Auditbericht, der die Ansatzpunkte für Verbesserungen darstellt, festgehalten.

Diese Form der Messung und Analyse wird im TQM als Assessment oder, wie oben dargestellt, auch als Self-Assessment (Selbstbewertung) zu einer Gesamtschau der Organisationsqualität verdichtet.

Auch die Auditoren kommen in der Regel aus der eigenen Organisation, sofern keine Zertifizierung (s. Schaubild IV.6) vorbereitet oder durchgeführt wird und man mit Fremd-Auditoren arbeitet. Bei den sog. „internen Audits“ handelt es sich also auch um eine Form der Selbstbewertung.

Die Fortbildung der Auditoren ist durch eine ISO-Norm geregelt und damit international festgelegt. Ausgehend vom QMB sind Aufbaufortbildungen möglich, um den Abschluss des Auditors zu erreichen.<sup>322</sup>

---

<sup>321</sup> DGQ: Begriffe a.a.O., S. 141

<sup>322</sup> DGQ: Audit im Prozeßcontrolling, Berlin/Wien/Zürich 1999, S. 25



**Zertifizierung** ist ein Verfahren, das ermittelt, inwieweit die Zertifizierungsanforderungen erfüllt sind und bei dessen erfolgreichem Abschluss der unparteiische Dritte für eine Einheit (QM-System) ein Zertifikat ausstellt.

Quelle: DGQ: Begriffe a.a.O., S. 180

*Schaubild IV.6: Definition Zertifizierung*

### **4.3 Internationale und nationale Bewertungskonzepte des QM und TQM**

In diesem Abschnitt wird dargestellt, welche Konzepte und Modelle zur Bewertung und Zertifizierung von QM und TQM entwickelt wurden, um implementierte und funktionsfähige QM-Systeme zu bescheinigen und auszuzeichnen. Qualität muss erbracht und dem Kunden gegenüber nachgewiesen werden, so dass eine neutrale Beurteilung des QM über die Selbstbewertung und interne Audits hinaus aus externer Sicht unumgänglich ist. Intern fordert der Prozess der kontinuierlichen Verbesserung ebenfalls eine Standortbestimmung und eine Rückmeldung von unabhängigen Experten über die erreichten Qualitätsziele und die Trends bei den Schlüsselleistungen.

So wurde nach dem 2. Weltkrieg auf internationaler Ebene ein System der Qualitätsnormen entwickelt mit dem Ziel, Produktqualität zu beschreiben und später, ab 1979, eine Einheitlichkeit der QM-Systeme zu erreichen und diese, wenn sie mit der Norm der ISO übereinstimmen, zu zertifizieren (s. 4.3.1).

Der Suche nach gesamtorganisatorischen Modellen einer Qualitätsentwicklung wurde andererseits Rechnung getragen, indem schon seit den 50er Jahren die ersten Überlegungen entstanden, in welcher Weise man die vielfältigen Anstrengungen der Organisationen in

Fragen der Qualitätssicherung und -kontrolle bewerten und auszeichnen könnte (s. 4.3.2). Aus diesen Ansätzen heraus entwickelte sich schrittweise ein Verständnis für eine umfassende Qualitätskultur des TQM (vgl. 4.1.2), die speziell in den USA auch durch die Qualitätspreis-Verleihungen an große Wirtschaftsunternehmen populärer wurde und in der Welt Maßstäbe setzte (s. 4.3.3). Diese Entwicklungen wurden später auch in Europa übernommen (s. 4.3.4).

Im dann anschließenden Punkt 4.4 wird dargestellt, welche Auswirkungen diese Entwicklung auf Organisationen des Sozial- und Gesundheitswesens in Deutschland gehabt hat, und welche Adaptionen und Weiterentwicklungen zu finden sind, die dann bei den in Kapitel 7 untersuchten Einrichtungen auch in der Praxis relevant werden.

#### 4.3.1 Die Qualitätsnorm – DIN EN ISO 9000:2000

Wie schon eingangs dieses Kapitels 4 angesprochen, lag die Intention der Qualitätsbewegung vor und nach dem 2. Weltkrieg in der Qualitätsmessung und -kontrolle der Produktionsabläufe in Industriebetrieben. So war es nur folgerichtig, dass 1946 eine Harmonisierung der nationalen Qualitätsbestrebungen durch die Gründung der International Standardization Organization (ISO) eingeleitet wurde. Deren Ziel war und ist es seitdem, internationale Normen zu entwickeln und allen Interessierten zugänglich zu machen. Der deutsche Partner der ISO ist das Deutsche Institut für Normung e.V. (DIN), das schon 1917 gegründet worden war.<sup>323</sup>

Als internationale Normen werden dokumentierte Vereinbarungen, die technische Spezifikationen und andere präzise Beschreibungen enthalten, bezeichnet. Diese sollen dazu dienen, durch Regeln und

---

<sup>323</sup> Gump, G.B., Wallisch, F.: a.a.O., S. 36

Definitionen die Qualität von Materialien, Produkten, Verfahren und Dienstleistungen zu garantieren. Weltweit wurden bisher über 8.800 Normen durch die ISO entwickelt, verabschiedet und in Kraft gesetzt. Der Begriff „Qualität“ wird durch die ISO-Norm 8402 definiert als „Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte oder vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen“ (s. 4.1), und auf dieser Basis wurden international eine Vielzahl von Spezifikationen für die Qualität von Produkten entwickelt.

Das Thema der Normierung von QM-Systemen wurde erst relativ spät in der Geschichte der ISO aufgegriffen und führte 1979 zu den ersten internationalen Gesprächen, die dann 1987 in eine Veröffentlichung der ISO-9000-Reihe mündeten. Zielsetzung war es dabei zunächst einmal, die Darlegung unterschiedlicher internationaler Qualitätssicherungsvorstellungen und -normen zu vereinheitlichen und damit den Handel zwischen Unternehmen zu vereinfachen. Darüber hinaus wurde angestrebt, die Beziehungen zwischen Kunden und Lieferanten, schwerpunktmäßig in der Industrie, bezüglich der Anforderungen an die systematische Qualitätssicherung durch die Normierung von QM-Systemen und deren Zertifizierung transparenter und einheitlicher zu machen.

Die Nachweisführung eines QM-Systems nach der ISO-Norm wird durch eine externe Überprüfung durch neutrale Fachleute, die Auditoren, ermöglicht. Diese Zertifizierung durch das sog. „externe Audit“ können nur national und international anerkannte und wiederum auf ihre Qualität geprüfte Institutionen vornehmen, so dass die Aussagekraft der Zertifizierung gewährleistet ist. Durch das erteilte Zertifikat kann die Organisation ihren Kunden gegenüber nachweisen, dass sie ein an der ISO-9000-Reihe orientiertes QM-System dokumentiert hat und umsetzt. Dieses sagt aber noch nichts über die direkte Qualität des Produkts oder der jeweiligen Dienstleistung aus, sondern bescheinigt nur die Funktionalität des QM-Systems durch eine System-Zertifizierung.

Diese Möglichkeit Qualität mit einem Zertifikat nachzuweisen, hat in der Vergangenheit den Erfolg der ISO ausgemacht, denn für viele Organisationen wächst die Bedeutung dieses Nachweises gegenüber ihren Kundengruppen, nicht nur bei Industrieunternehmen, sondern auch bei Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens. Die Bekanntheit einiger Zertifizierer, wie TÜV, DEKRA etc. bei breiten Teilen der Bevölkerung verleiht dem Qualitätszertifikat eine gewisse Unangreifbarkeit, die eine hervorragende Werbewirkung verspricht. Vorstellungen stehen im Raum, dass sich für Kunden und Kostenträger durch die Anwendung der ISO-9000-Reihe eine Transparenz und Vergleichbarkeit von Qualität erzielen lässt.<sup>324</sup> Gleichzeitig waren aber dennoch auch die Kritiker zu vernehmen, die anmerkten, dass die Qualitätsdiskussion dadurch eine zu starke Produktorientierung erhalte und die Prozessorientierung bei der Entwicklung ausser Acht gelassen werde.<sup>325</sup>

Nach einer Überarbeitung der ISO-9000-Reihe 1994 wurde durch die heute vorliegende DIN EN ISO 9000:2000 eine wesentliche Veränderung vorgenommen, in dem die vormals recht starren und produktionsbezogenen Anforderungen der Norm mittlerweile einem QM-Prozess-Modell gewichen sind, dessen Ausrichtung eine individuellere, auf die Organisation bezogene Darstellung des QM-Systems ermöglicht.<sup>326</sup> Deutlich ist nun zu erkennen, dass die Bedeutung der umfassenden, organisationsweiten Prozesssteuerung der Qualität durch die Führung, unter Berücksichtigung von Kundenanforderungen und Ergebnisorientierung, in das neue 9000:2000-Modell der ISO integriert wurde. Insofern modernisiert sich die ISO in Richtung TQM und hat viele Anregungen aus dem EFQM-Modell (s.4.3.4) übernommen.<sup>327</sup>

---

<sup>324</sup> Büse, K.: DIN ISO für Heime: Qualitätsmanagementsystem für Altenhilfeeinrichtungen, Hannover 1996

<sup>325</sup> Speck, O.: Marktgesteuerte Qualität – eine neue Sozialphilosophie? In: Peterander, F., Speck, O.: Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen, München / Basel 1999, S. 15ff

<sup>326</sup> Schreiber, K.: ISO 9000 – die große Revision, Wien 2001

<sup>327</sup> Müller, J.F.W.: DIN EN ISO 9000:2000 und das EFQM-Modell für Excellence im Vergleich, in: Die Schwester/Der Pfleger, Melsungen 3/2002

Neu in der Fassung der ISO 9000:2000 ist die Formulierung von acht Grundsätzen des QM, die es der Führung einer Organisation ermöglichen sollen, die Leistung und Qualität zu verbessern.<sup>328</sup>

Diese Grundsätze bilden die Grundlage für die Normen der ISO-9000-Reihe und deren Erfüllung wird im Rahmen einer Zertifizierung beurteilt.

Hier liegt auch der Unterschied zu anderen Modellen und Qualitätspreisen, wie z.B. dem EFQM, welche die umfassende Beurteilung der Leistung der Organisation ermöglichen. Die dabei erzielten Punktwerte spiegeln einen Entwicklungsstand der Organisation wider und können dafür benutzt werden, Leistungen mit anderen Organisationen zu vergleichen. Eine Zertifizierung nach ISO sagt dagegen etwas über die Erfüllung von Anforderungen an ein QM-System aus.<sup>329</sup>

#### **Grundsätze der ISO 9000:2000**

- Kundenorientierung
- Führung
- Einbeziehung der Personen
- Prozessorientierter Ansatz
- Systemorientierter Managementansatz
- Ständige Verbesserung
- Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung
- Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen

*Schaubild IV.7: Acht Grundsätze der ISO 9000:2000*

Der Nachweis eines QM-Systems gemäß der ISO 9000:2000 erfolgt durch ein QM-Handbuch der Organisation. Dieses Handbuch muss Aussagen enthalten, die belegen, dass die Anforderungen erkannt und in die Praxis umgesetzt worden sind. Neben den Grunddaten

---

<sup>328</sup> Deutsches Institut für Normung e.V. (DIN): DIN EN ISO 9000:2000, Berlin 2001

<sup>329</sup> DIN: DIN EN ISO 9000:2000, a.a.O., S. 18

der Organisation und zum Aufbau des QM-Systems (s.a. 4.2.6) sind durch die Organisation Aussagen zu treffen über:

- die Verantwortung der Leitung
- Management der Mittel
- die Produktrealisierung (auch bei Dienstleistungen)
- Messung, Analyse und Verbesserung.

Für diese Aspekte einschließlich der jeweiligen Unterpunkte müssen Regelungen nachgewiesen werden, will die Organisation ein ISO-Zertifikat über ihr QM-System erhalten.

Trotz der Kritik an der starren Darlegungsform und der begrenzten Sichtweise der ISO-9000-Reihe, z.B. bei Zink, hat die überschaubare Form und die angesprochene Option ein Zertifikat zu erhalten doch dazu beigetragen, dass dieses Verständnis von QM eine erhebliche Verbreitung erfahren hat.<sup>330</sup>

Im Sozial- und Gesundheitswesen sind es einerseits Einrichtungen mit Produktionsabteilungen wie die Behindertenwerkstätten und andererseits manche Einrichtungen der Kranken- und Altenhilfe, die sich der ISO-9000-Reihe bedient haben, um ihr QM-System gegenüber den Kunden nachzuweisen. Die von den Kritikern der ISO bemängelte Innenorientierung der Qualitätssicherung entspricht dabei vielleicht eher den Bedürfnissen von Einrichtungen, die in einem Markt mit begrenzter Kundensouveränität agieren und deren eigentlicher Kunde die öffentliche Hand und die Sozialkassen mit ihren eigenen Prüfinteressen sind.<sup>331</sup> Nachweisführung von QM-Standards durch die ISO ist möglich, umfassendes QM als Organisationsentwicklung bedarf der Methoden des TQM und dessen Umsetzungsmodellen.

---

<sup>330</sup> Zink, K.J.: a.a.O., S. 40ff

<sup>331</sup> Schubert, H.J.: Von Leistungs- und Prüfvereinbarungen zur Umsetzung umfassender Qualitätsmanagementkonzepte, in: Schubert, H.J., Zink, K.J. (Hrsg.): a.a.O., S.131ff

#### 4.3.2 Der erste Qualitätspreis - Deming Prize

Vorbilder für die amerikanische und spätere, europäische Entwicklung bei der Bewertung und Auszeichnung von Qualitätsleistungen ist der japanische Deming Prize, der seit 1951 von der Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE) an Unternehmen vergeben wird. Mit Unterstützung des Amerikaners Deming hatte die japanische Wirtschaft nach dem 2. Weltkrieg rasch erkannt, dass nur durch eine umfassende Qualitätsorientierung und -kontrolle die Probleme der Unternehmen in Qualitätsfragen zu beheben seien. Der Begriff des „Total Quality Control“ (TQC) bezeichnet die Anstrengungen dieser Jahre, die sich darauf konzentrierten, mit Hilfe ständiger Qualitätsmessungen („check“) einen kontinuierlichen Qualitätskreislauf im Sinne des PDCA-Zyklus in den Unternehmen zu implementieren.<sup>332</sup>

Der Deming Prize sollte diejenigen Organisationen auszeichnen, die umfassende Anstrengungen unternommen hatten, die Kriterien des TQC umzusetzen und die damit herausragende Erfolge erzielt haben. Seit 1986 ist es auch ausländischen Firmen möglich, sich an dem Wettbewerb zu beteiligen und sich die Qualität ihrer Leistungen attestieren zu lassen. Der Anspruch an die Unternehmen ist allerdings sehr hoch, denn mit einer genauen Punktbewertung wird im Preisverfahren die Umsetzung der Qualitätskriterien begutachtet (s. Schaubild IV.8). Umfassende Beratung zur Umsetzung des TQC ist für die Unternehmen unerlässlich und von der JUSE auch gewollt, so dass diese eng mit den Beratern kooperiert und die Implementierung mitsteuert.

Betrachtet man die Effekte, welche die Vorgehensweise des TQC bei den mit dem Deming Prize ausgezeichneten Organisationen erzielen konnte, so ist die Bilanz nach Malorny sehr positiv. Verbesserungen konnten insbesondere erzielt werden im Hinblick

---

<sup>332</sup> Malorny, Chr.: a.a.O., S. 141ff

auf die Produktqualität, einem schnelleren Entwicklungsprozess, höhere Produktivität sowie höhere Marktanteile und Gewinne.

**Deming Prize: QM-Hauptkriterien**

1. Unternehmenspolitik und -ziele
2. Organisation und ihre Wirkungsweise
3. Aus- und Weiterbildung
4. Informationssammlung, -verbreitung und -nutzung
5. Analysen
6. Standardisierung
7. Steuerung von Qualität und Kosten
8. Qualitätssicherung
9. Ergebnisse
10. Zukunftspläne

*Schaubild IV.8: Deming Prize (in Anlehnung an Malorny, Chr.: a.a.O.)*

#### 4.3.3 Malcolm Baldrige National Quality Award

Die Entwicklung eines nationalen TQM-Modells in den USA wurde mit staatlicher Hilfe durch die Gründung des Malcolm Baldrige National Quality Awards auf eine gesetzliche Basis gestellt. Die Zielsetzung bestand in der Qualitätsverbesserung von Produkten und Dienstleistungen und in einer Erhöhung der Produktivität der amerikanischen Wirtschaft. Seit 1988 wird der Preis an diejenigen Organisationen vergeben, die ein Höchstmaß an Qualitäts- und Produktivitätssteigerung vorweisen und welche die Kriterien des Modells erfüllen können.

Politisch gesehen war die Entwicklung des Malcolm Baldrige National Quality Awards eine Reaktion der USA auf die sinkende Produktivität der amerikanischen Wirtschaft und die großen Erfolge der japanischen Unternehmen seit den 50er Jahren. Auch Deming war an den strategischen Überlegungen beteiligt und brachte die



Erfahrungen aus Japan in die langjährige Diskussion, die der Gründung unter der Verantwortung des Handelsministeriums vorausging, ein. Heute gehört er allerdings zu den schärfsten Kritikern des Awards und vermisst eine eindeutige Philosophie des TQM bei der eingeschlagenen Vorgehensweise.<sup>333</sup>

Wenn auch bei den ausgezeichneten Organisationen die produzierenden Wirtschaftsunternehmen dominieren, so wird auch eine Preiskategorie an Dienstleistungsunternehmen vergeben. In den letzten Jahren wächst nun auch das Interesse von Gesundheitsunternehmen und öffentlichen Einrichtungen, sich an diesem Preis zu beteiligen.<sup>334</sup> Im Jahr 2002 konnte die erste Organisation aus diesem Kreis ausgezeichnet werden.<sup>335</sup>

Umfassende Qualität in den Organisationen wird durch den Malcolm Baldrige National Quality Award in sieben Hauptkriterien gemessen und beurteilt, die wieder in Unterkriterien aufgeteilt sind (s. Schaubild IV.9).

Die Instrumente, die das Unternehmen im Rahmen seiner Qualitätsentwicklung zur Verfügung hat, um die Kriterien umzusetzen, sind einmal die Führung, das Arbeiten im System, klare Zielsetzung und Messung des Fortschritts.

Die Qualitäten in der Organisation bezüglich dieser Kriterien werden in drei Dimensionen bewertet:

- Methodik (approach)
- Entfaltung (deployment)
- Ergebnisse (results).<sup>336</sup>

Wichtiges Instrument der nationalen Qualitätspolitik ist der Transfer der Qualitätsergebnisse aus den am Award beteiligten

---

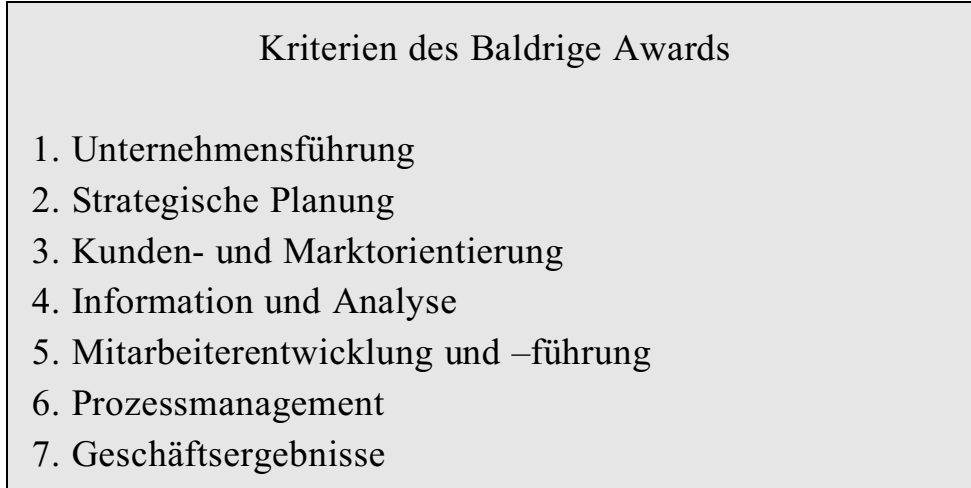
<sup>333</sup> Deming, W.E.: Does the Baldrige Award really work? In: Harvard Business Review Jan./Febr. 1992

<sup>334</sup> Malorny, Chr.: a.a.O., S. 178

<sup>335</sup> www.nist.gov: Recipients of nations`s highest quality award, in README.TQU, 49. Ausg., S. 19, Ulm 2003

<sup>336</sup> vgl. National Institute of Standards and Technology (Hrsg.): Award Criteria 1998, Gaithersburg 1998

Unternehmen durch unterschiedliche Veranstaltungsformen an weitere Organisationen und Unternehmen, um die Qualitätsidee zu verbreiten.



*Schaubild IV.9: Kriterien des Baldrige Awards*

Kritiker wenden allerdings gegen den Award ein, dass sein Vorgehen sich zwischen den Polen der Bewertung von Produktqualität und Prozessqualität des gesamten Unternehmens nicht entscheidet und keine eindeutigen Ergebnisse über die Exzellenz einer Organisation liefert.<sup>337</sup> Bei den Experten überwiegt die Meinung, dass der Award zwar einen Einstieg in das TQM ermöglicht und als Preis selbst in den USA sehr erfolgreich ist, aber einer inhaltlichen Weiterentwicklung bedarf.<sup>338</sup>

#### 4.3.4 Das EFQM-Modell

Der Ansatz des Modells der EFQM (European Foundation for Quality Management) liegt in der Definition von elementaren Qualitätsprozessen in einer Organisation, die entwickelt und verbessert werden, um exzellente Ergebnisse zu erreichen. TQM bildet die

---

<sup>337</sup> u.a. Garvin, D.A.: How the Baldrige Award really works? In: Harvard Business Review Nov./Dez. 1991 und Zemke, R.: Bashing the Baldrige, in: Training, Vol. 28, Nr. 2, 1991

<sup>338</sup> Malorny, Chr.: a.a.O., S. 238

Grundlage insofern, als dass der Ausgangspunkt des Modells die Zufriedenheit der Kunden mit der Leistung der Organisation darstellt.

Die EFQM wurde 1988 von 14 europäischen Unternehmen gegründet, die sich zum Ziel gesetzt hatten, ein europäisches TQM-Modell zur Förderung eines umfassenden Qualitätsverständnisses zu entwickeln und damit nicht zuletzt den Standort Europa im weltweiten Qualitätswettstreit zu stärken.<sup>339</sup> Mittlerweile sind über 800 Organisationen, Wirtschaftsunternehmen, öffentliche und gemeinnützige Institutionen Mitglied geworden und arbeiten gemeinsam an der QM-Entwicklung in ihrer Organisation und im Austausch in der EFQM und ihren Gremien (Stand 2000). Gemeinsam ist den Mitgliedern, dass sie, ausgehend vom TQM-Prinzip der Kundenzufriedenheit als Ziel der Qualitätsarbeit, das Grundkonzept der Excellence mittragen, das von den acht Eckpfeilern der Qualität gebildet wird:

- Ergebnisorientierung
- Kundenorientierung
- Führung und Zielkonsequenz
- Management mit Prozessen und Fakten
- Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung
- Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung
- Aufbau von Partnerschaften
- Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit.

Um die Organisationen bei der Verbesserung ihrer Leistungen zu unterstützen, hat die EFQM 1991 aus diesen Eckpunkten einen Handlungsleitfaden in Form eines Managementmodells entwickelt, welches 1999 überarbeitet und weiterentwickelt wurde und sich auch weiterhin in kontinuierlichen Überarbeitungsphasen befindet. Umfassendes QM wird durch die Darlegung von Qualitätskriterien in neun Handlungsfeldern der Organisation angestrebt, und das

---

<sup>339</sup> European Foundation for Quality Management (EFQM): Die acht Pfeiler der Excellence – Das Grundkonzept der EFQM und ihr Nutzen, Brüssel 2000

Modell gibt den Organisationsmitgliedern die Möglichkeit, das QM-System entsprechend zu ordnen und zu gliedern. Gedanklich geht der Ansatz davon aus, dass es eine Reihe von Kriterien gibt, welche die Organisation befähigen, hervorragende Leistungen zu erbringen. Diese „Befähiger-Kriterien“ sind:

- Führung
- Politik und Strategie
- Mitarbeiter(-orientierung)
- Partnerschaften und Ressourcen
- Prozesse.

Die „Befähiger-Kriterien“ haben für die Organisation unmittelbaren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit, die Mitarbeiterzufriedenheit und damit auf die Geschäftsergebnisse. Diese Aspekte fasst das EFQM-Modell unter dem Begriff „Ergebnis-Kriterien“ zusammen und erst wenn hier kontinuierlich positive Trends erkennbar sind, kann man nach der EFQM-Philosophie von einer exzellenten Organisation sprechen.<sup>340</sup>

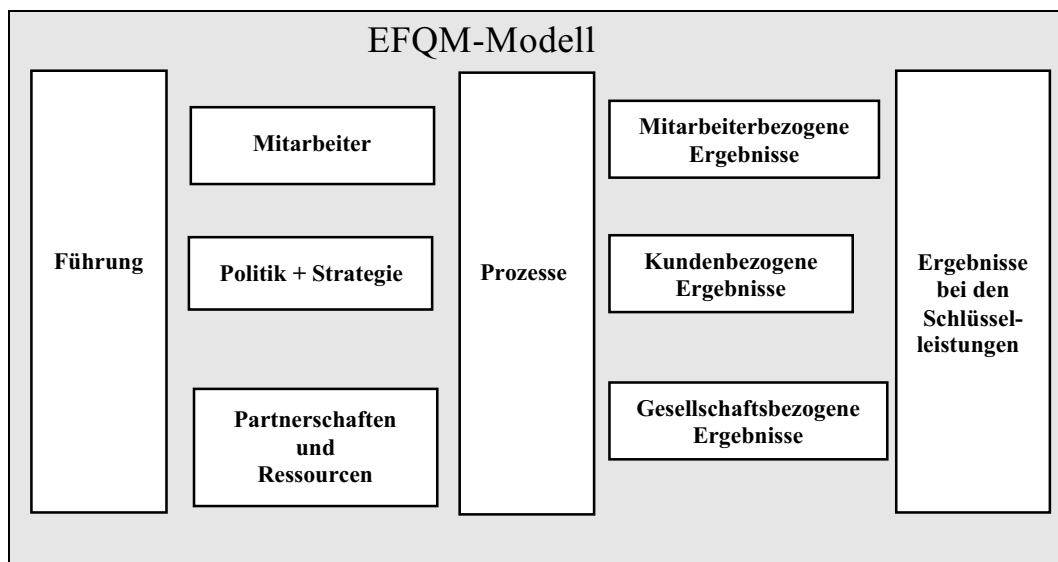


Schaubild IV.10: EFQM-Modell

---

<sup>340</sup> European Foundation for Quality Management (EFQM): Das EFQM Modell für Excellence – Öffentlicher Dienst und soziale Einrichtungen, Brüssel 1999

Die Qualitäts-Kriterien des EFQM-Modells sind sehr detailliert und sollen die Organisation befähigen, eine Selbstbewertung und ein internes Assessment mittels eines Fragebogens und Qualitätsberichts durchzuführen.

Bei Interesse kann sich danach ein externes Assessment aufgrund des Berichts der Organisation durch neutrale Assessoren anschließen. Diese Bewertung fokussiert auf der Beurteilung des Stands der Qualitätsentwicklung der Organisation und macht keine Aussage über die Erfüllung gesetzter Normen (s. DIN ISO) aus. Die Bewertung wird in Form eines Feedbacks oder Berichts von den Assessoren gegeben, der unterschiedlich in der Form aber hilfreich im Inhalt für die weiteren innerorganisatorischen Verbesserungen sein soll. Die Form der Rückmeldung hängt davon ab, auf welcher Stufe der Entwicklung sich die Organisation um die Anerkennung bewirbt. Die EFQM unterscheidet mehrere Entwicklungsebenen, die „levels of excellence“, die durch eine Beurteilung im Assessment bescheinigt werden können.<sup>341</sup>

Daher wird kein Zertifikat über eine erfüllte Norm an alle teilnehmenden Organisationen vergeben, sondern durch die Teilnahme an diesem Verfahren der EFQM ist es auf der höchsten Stufe möglich, den European Quality Award (EQA) zu erringen (s. 4.3.3.1).

Die Komplexität dieses Qualitätsmanagement-Systems erfordert eine erhebliche Zeit der internen Bearbeitung bis eine Selbstbewertung in allen Bereichen der Organisation abgeschlossen ist, auszugehen ist von mindestens einem Jahr.

Hierbei fallen Zeit und Kosten an für:

- Einführung und Fortbildung von Mitarbeitern (mindestens einem pro Funktionsbereich)
- die externe Beratung (ist fast unumgänglich aufgrund der Komplexität der Arbeit)

---

<sup>341</sup> European Foundation for Quality Management (EFQM): Der European Quality Award - Informationsbroschüre, Brüssel 2002

- die Bearbeitung der sog. „Selbstbewertungs-Fragebögen“ über den Ist-Stand des organisationseigenen QM-Systems (auch dieses ist eine umfangreiche Arbeit und bedarf i.d.R. der externen Hilfe und der Freistellung von Personal für diese Aufgabe)
- das Erstellen von Berichten über den Ist-Stand der Organisation (erfordert Mitarbeiterkapazitäten)
- ein internes Assessment (Fragebögen und Bewertung der Berichte) zur Identifizierung von Verbesserungspotentialen (erfordert die Ausbildung von eigenen Mitarbeitern zu TQM-Assessoren und stellt einen Kostenfaktor dar)
- ein externes Assessment (Fragebögen und Berichte werden durch externe Fachleute bewertet, berechtigt aber auch zur Teilnahme am European Quality Award).

Der entscheidende Nutzen, der mit dieser Methode entsteht, ist die Messung der eigenen Situation an den durch Fragen formulierten Anforderungen in neun Aspekten für eine qualitativ exzellente Organisation. Dabei stehen nicht so sehr konkrete Verfahrensanweisungen im Mittelpunkt, sondern die Herangehensweise, die Vollständigkeit und der Nachweis über die Ergebnisse der einzelnen Maßnahmen in den Arbeitsprozessen der Einrichtung. Das ganze Modell der EFQM zielt auf eine intensive Beschäftigung mit den Aspekten der Befähigung zur Qualität und den Ergebnissen dieser Anstrengungen ab.

Diese prozessorientierte Herangehensweise liefert schon während der Bearbeitung eine Unmenge an Hinweisen für Verbesserungen. Damit können Mitarbeiter motiviert werden, denn schon kleine Schritte der Veränderung in der Arbeitsorganisation verbessern die Leistungsqualität und sichern den Erfolg.

Grundgedanken des TQM beinhalten u.a. die Forderung nach Kundenbefragungen und Beschwerdemanagement als elementare Teile des QM-Systems. Wenn im TQM auch die Mitarbeiter als „interne Kunden“ bezeichnet werden, dann wird deutlich, dass die internen Arbeitsprozesse als ähnlich wichtig erachtet werden wie die Beziehungen zu den externen Kunden, welche die Aufträge erteilen.

Hier setzt das EFQM-Modell mit den Kriterien „Mitarbeiter“ und „Mitarbeiterergebnisse“ sowie „Kundenergebnisse“ an und betont den Zusammenhang dieser Kriterien.

Führung und Strategie sind wesentliche Faktoren für die Gesamtentwicklung der Einrichtung. Hierauf nimmt dieses Modell Bezug und beginnt die Selbstbewertung des QM-Systems mit diesem Aspekt.

Weiterer Schwerpunkt der Betrachtung sind ebenfalls die Prozesse in der Organisation und die Art und Weise, wie die Ergebnisse gesichert werden. Damit wird das Controlling der Einrichtung untersucht und es wird überprüft, inwieweit es zur Sicherung der Zielerreichung geeignet ist.

Mitarbeiterorientierung und Beachtung der wichtigen Leistungsprozesse verdichten sich mit den anderen Elementen des EFQM-Modells zu einem vielschichtigen Instrumentarium, um eine Organisation nach modernen Managementmethoden zu steuern.

In der Altenhilfe liegen seit Ende der 90er Jahre verschiedene Erfahrungen mit der Umsetzung des EFQM-Modells vor. Der Aufbau des Gedankenmodells der EFQM bietet eine Reihe von Anknüpfungspunkten, um auf die aktuelle Diskussion um die Dimensionen der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität in der Pflege einzugehen.<sup>342</sup> Denn auch das EFQM-Modell greift diese Dimensionen auf, so dass sich die neun Kriterien den Dimensionen von Donabedian zuordnen lassen und eine Kombination zwischen der direkten Qualitätssicherung in der Pflege und dem gesamtorganisatorischen QM-System möglich wird (s. Schaubild IV.11).

---

<sup>342</sup> Donabedian, A.: The criteria and standards of quality, Vol. II, explorations in quality assessment and monitoring, Ann Arbor 1982

Zuordnung EFQM-Modell – Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität	
<u>Qualitätsdimension Pflege</u>	<u>Kriterien des EFQM-Modells</u>
Strukturqualität Mitarbeiter,	Führung, Politik und Strategie,  Ressourcen und Partnerschaften
Prozessqualität	Prozesse
Ergebnisqualität Schlüsselergebnisse	Mitarbeiterergebnisse, Kundenergebnisse,  gesellschaftliche Ergebnisse,

*Schaubild IV.11: Zuordnung der Qualitätsdimensionen von Donabedian zu den Kriterien des EFQM-Modells*

Berichte aus den Umsetzungsprozessen in Einrichtungen der Altenhilfe zeigen die Bedeutung von Mitarbeiterbeteiligung und -qualifikation im Rahmen einer umfassenden Qualitätsentwicklung mit dem EFQM-Modell.<sup>343</sup> Eine besondere Rolle bei der Entwicklung spielt die Phase der Analyse und Selbstbewertung mittels der Instrumente der EFQM und die spätere Arbeit des Vergleichs mit anderen Einrichtungen im Rahmen eines Benchmarkings.<sup>344</sup>

Die Verbindung zwischen umfassendem Qualitätsmanagement und den pflegfachlichen Anforderungen der Altenhilfe sowie des Gesetzgebers systematisch herzustellen versuchen auch weitere Projekte in der Branche, die unter 4.4.4 näher vorgestellt werden. Dazu gehört die Arbeit der Qualitätsgemeinschaft Pflege im Land

---

<sup>343</sup> Bach, H., Mühlbauer, B.H., Wadsack, R. (Hrsg.): a.a.O.

<sup>344</sup> Wallrafen-Dreisow, H., Weigel, R.: EFQM, wissen wo man steht, in: Altenheim, Hannover 9/2002



Brandenburg (s. 4.4.4.1.3) und ein Evaluationsinstrument für die Qualität stationärer Einrichtungen, das vom Fraunhofer-Institut entwickelt worden ist (s. 4.4.4.2.2).

#### 4.3.4.1 European Quality Award (EQA)

Der European Quality Award (EQA) ist die höchste Auszeichnung der EFQM für Unternehmen, die ein hervorragendes TQM-System betreiben und wird seit 1992 jährlich vergeben. Je nach Größe der Unternehmen gibt es unterschiedliche Sparten der Preigewinner und auch eine spezielle Auszeichnung für Organisationen des Öffentlichen Dienstes.<sup>345</sup> Vorbild für diesen Preis waren der Baldrige-Award, dessen Kriterien als Orientierung verwendet wurden.<sup>346</sup>

Ausgangspunkt für die Bewerbung eines Unternehmens um den EQA ist die Vorlage eines Qualitätsberichts über die eigenen Qualitätsanstrengungen im Berichtszeitraum. Durch ein anschließendes Assessment wird die Realität in der Organisation begutachtet und in einem umfangreichen Konsensprozess des Assessoren-Teams zu einer abschließenden Beurteilung verdichtet.<sup>347</sup>

Bewertungsinstrument im dem Verfahren ist die RADAR-Bewertungsmatrix mit den folgenden Elementen, die beurteilt werden:

- Results (Ergebnisse)
- Approach (Vorgehen)
- Depolymnet (Umsetzung)
- Assessment and Review (Bewertung und Überprüfung).

Wichtiges Ergebnis für die Einrichtung, neben dem möglichen Preisgewinn, ist der Feedback-Bericht der Assessoren über Stärken

---

<sup>345</sup> European Foundation for Quality Management (EFQM): Excellence einführen, a.a.O.

<sup>346</sup> Malorny, Chr.: a.a.O., S. 251ff

<sup>347</sup> vgl. Radtke, P., Wilmes, D.: European Quality Award. Praktische Tipps zur Anwendung des EFQM-Modells, München/Wien 2002

und Verbesserungspotentiale der Organisation, die diese nutzen kann, um ihren Qualitätsprozess fortzuführen.

### **Auszeichnungen im Rahmen der EFQM**

1. European Quality Award (EQA)  
mit    – Award-Winner  
       – Prize-Winner  
       – Finalist
2. „Recognized for Excellence“,  
   anerkannte Umsetzung des Excellence-Prinzips
3. „Committed to Excellence“,  
   anerkannte Umsetzung des Excellence-Gedankens

*Schaubild IV.12: „levels of excellence“ der EFQM*

Um es auch kleineren Unternehmen leichter zu machen, eine Rückmeldung über ihr Qualitätsniveau gespiegelt zu bekommen, hat die EFQM als Vorbereitungsstufen für den EQA seit 2002 weitere „levels of excellence“ eingeführt (s. Schaubild IV.12). So könnten zukünftig Bewerber, wie der Preisgewinner 2001 in der Sparte kleine und mittelständische Unternehmen, eine Zahnarztpraxis aus der Schweiz, leichter den Zugang erhalten.<sup>348</sup>

#### 4.3.4.2 Ludwig-Erhard-Preis

In starker Anlehnung an den EQA wird in Deutschland seit 1997 für Spitzenleistungen in deutschen Unternehmen der Ludwig-Erhard-Preis durch die Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ) und dem Verband deutscher Ingenieure (VDI) vergeben. In den Kriterien

---

<sup>348</sup> European Foundation for Quality Management (EFQM): Zahnarztpraxis – proactive practice, in EFQM Magazin, Special Edition Prize Winners 2001, Brüssel 2001

basiert der Ludwig-Erhard-Preis auf dem EQA, er verwendet nur einige andere Begriffe für die gleichen Qualitätsdimensionen des EFQM-Modells. Das Ziel der Bemühungen liegt in der Stärkung der Ideen und Inhalte des TQM in den Unternehmen und einer Verbreiterung der Öffentlichkeitsarbeit für die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland.<sup>349</sup>

Wenn auch die Unterstützung von vielen Wirtschaftsverbänden vorliegt, so hat sich das Interesse der Betriebe und öffentlichen Institutionen an dem Preis nur langsam entwickelt. Die Teilnehmerzahlen am Ludwig-Erhard-Preis blieben sehr überschaubar und im Sozial- und Gesundheitswesen fanden sich bisher kaum interessierte Teilnehmer. Schon bald wurde kritisiert, dass das Konzept, nur die wenigen besten Unternehmen auszuzeichnen, für den deutschen Markt nicht ausreicht.<sup>350</sup> Malorny schlägt schon 1999 ein Reifegrad-Modell für die TQM-Entwicklung vor, das Auszeichnungen auf unterschiedlichen Entwicklungsstufen vorsieht und den heutigen „levels of excellence“ der EFQM nahe kommt.

Festzuhalten bleibt, dass nach wie vor ein erheblicher Bedarf an Wissenstransfer durch Beratung und Fort- und Weiterbildung besteht, um die TQM-Ansätze in deutschen Unternehmen zu vermitteln und diese dort zu entwickeln. Erst dann kann eine Preisverleihung als Ergänzung seine umfassende Wirkung entfalten.

#### **4.4 Brancheninterne Konzepte des QM im Sozial- und Gesundheitswesen**

Da die vorliegende Arbeit die Praxis von QM in Verbindung von OE und PE anhand einer Auswahl von Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens erörtert, soll nun im Folgenden die Umsetzung der internationalen Ansätze des QM und TQM in der

---

<sup>349</sup> Deutsches EFQM Center: Potenziale erkennen – Zukunft gestalten, Broschüre, Frankfurt/M. 2002

<sup>350</sup> Malorny, Chr.: a.a.O., S. 341ff

bundesrepublikanischen Wirklichkeit in sozialen Dienstleistungsunternehmen betrachtet werden.

In Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens hat sich seit Mitte der 90er Jahre eine vielfältige Tendenz zur Beschäftigung mit QM-Systemen und deren Implementierung vollzogen. Dabei sind drei Tendenzen zu beobachten. Einerseits sind in vielen Einrichtungen, besonders bei Krankenhäusern und Werkstätten für Behinderte, aber auch teilweise in der Altenhilfe, eine wachsende Zahl von ISO-Zertifizierungen von QM-Systemen zu verzeichnen. Andererseits gibt es aber auch eine vielfältige Zahl von Einrichtungen mit einer Orientierung an Zielen des TQM und deren Umsetzungsempfehlungen.

Die dritte Tendenz zeigt eine unterschiedlich tief ausgeprägte Konzeptionierung von branchenbezogenen Modellen des QM oder TQM, bei denen die speziellen Anforderungen der jeweiligen Klienten- und Kundengruppen eine besondere Berücksichtigung finden.

Gerade auf letztere Entwicklung soll in diesem Abschnitt eingegangen werden, wobei zunächst der Vollständigkeit halber die Kinder-, Jugend- und Behindertenhilfe sowie das Krankenhauswesen angesprochen wird. Mittlerweile liegen von Gerull und neuerdings von Boeßenecker in Forschungsprojekten zusammengetragene Übersichten über Methoden und erste Erfahrungen mit Qualitätssicherung und QM in der Kinder-, Jugend- und Behindertenhilfe vor, auf die sich im Folgenden (4.4.1 und 4.4.2) bezogen werden kann.<sup>351</sup>

Im Gesundheitswesen soll sowohl die Situation der Krankenhäuser betrachtet, als auch die Entwicklungen bei Rehabilitationseinrichtungen beleuchtet werden, bevor der Schwerpunkt für die

---

<sup>351</sup> Evangelischer Erziehungsverband e.V. -EREV- (Hrsg.): Qualitätsentwicklung und -bewertung in der Sozialen Arbeit, Hannover 1998 und  
Boeßenecker K.H. u.a. (Hrsg.): Qualitätskonzepte in der Sozialen Arbeit, Weinheim/Basel/Berlin 2003

weitere Darstellung der Arbeit auf die Altenhilfe gesetzt wird (s. 4.4.4).

#### 4.4.1 Kinder- und Jugendhilfe

Wie in allen Feldern der sozialen Arbeit hat sich auch in der Kinder- und Jugendhilfe seit den 90er Jahren die Debatte um Qualität und Kosten der Arbeit intensiviert und damit wurden die Fragen der Qualitätssicherung und -nachweise thematisiert.

Gesetzliche Anforderungen wie in § 78ff KJHG nach Definition von Qualitätsmerkmalen und nach der Beschreibung der Leistungsqualität verstärkten die Tendenz der Verbände, Träger und Institute, praktische und theoretische Anstrengungen zu unternehmen, hierauf eine Antwort zu finden.

An dieser Stelle soll nicht im Einzelnen die Entstehungsgeschichte und der inhaltliche Wirkungszusammenhang der unterschiedlichen Qualitätssicherungsansätze dargestellt werden, sondern es kann lediglich ein Überblick auf die Vielzahl der Vorgehensweisen gegeben werden.

Allen Ansätzen ist gemeinsam, dass die Einrichtungen unterschiedlich intensive Phasen durchlaufen bis sie sich auf dem Weg zu einem wirklichen QM-System befinden, darauf macht schon Meinhold aufmerksam.<sup>352</sup>

Diese Phasen der Entwicklung eines Qualitätsverständnisses sind häufig weniger aus der eigenen Intention eingeleitet, sondern moderiert oder gefordert worden durch die Öffentlichkeit, Kostenträger und Verbände und können wie folgt beschrieben werden:

Phase 1: unverbindliche Qualitätsdiskussion

Phase 2: Festlegung der Bereiche für die Entwicklung von  
Qualitätsstandards

---

<sup>352</sup> vgl. Meinhold, M.: Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit, Freiburg 1996

Phase 3: Festlegung von Qualitätsstandards

Phase 4: Festlegung der Maßnahmen zur Qualitätssicherung

Phase 5: Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement mit und ohne Zertifikat.

Diese Entwicklung zu steuern und zu gestalten machten sich Wissenschaftler, Verbände und Träger zur Aufgabe, wobei häufig erklärte Zielsetzung war, die Kundenperspektive, verstanden als Schutz der Klientenbedürfnisse, einzubeziehen. Die besondere Dimension der Sozialen Arbeit als personenzentrierte Dienstleistung sollte dabei Berücksichtigung finden und damit eine reine Ökonomisierung sozialer Leistung und Qualität verhindern helfen.<sup>353</sup>

Insgesamt gesehen schwankt die Debatte über QM in der Sozialen Arbeit immer wieder zwischen dem Optimismus des „die Qualitätsdiskussion fördert die Fachdiskussion“ und dem Pessimismus des „QM ist der Vorreiter von Kontrolle und Einsparung“. In diesem Kraftfeld haben sich Modelle entwickelt, deren größte Nachteile die fehlende Allgemeingültigkeit und geringe Verbreitung sind, so dass die Kinder- und Jugendhilfe unter einem zersplitterten Verständnis von Qualitätssicherung und QM leidet, wie die Untersuchungen von Boeßenecker zeigen.<sup>354</sup>

- Kindergarten-Einschätzskala (KES)

Prozessbezogen fokussiert dieser Ansatz die Qualität einzelner Kindergartengruppen in ihrer pädagogischen Prozessqualität, nicht die Qualität der Einrichtung als Ganzes.<sup>355</sup> Dieses Modell der Qualitätsmessung und -sicherung, das aus den USA übernommen wurde, kann der Selbst- und Fremdbewertung dienen, ist aber kein Ansatz des QM.

---

<sup>353</sup> vgl. Speck, O.: a.a.O.

<sup>354</sup> Boeßenecker K.H. u.a. (Hrsg.): a.a.O., S. 8ff

<sup>355</sup> vgl. Tietze, W., Schuster, K.M., Rossbach, H.G.: Wie gut sind unsere Kindergärten? Neuwied 1997

In drei Qualitätsdimensionen werden 37 einzelne Qualitätsaspekte herangezogen, die durch Befragung von Eltern, Kindern und Mitarbeitern sowie dreistündiger Beobachtung der Kindergarten-Gruppe beurteilt werden.

Die Qualitätsdimensionen umfassen:

- die pädagogische Prozessqualität
- die Qualität pädagogischer Strukturen
- die Qualität der pädagogischen Orientierungen (Normen).

Aspekte der außerbetrieblichen und innerbetrieblichen Strukturqualität werden nicht berücksichtigt, so dass keine Qualität der Einrichtung insgesamt gemessen werden kann.

Erfahrungen im Einsatz der KES liegen durch Modellprojekte vor und führen zu der Forderung, in einem breiteren Qualitätssicherungsprogramm Verbesserungsprozesse in den deutschen Kindergärten einzuleiten.<sup>356</sup>

#### • Kronberger Kreis

Der Kronberger Kreis gründete sich 1995 als ein Zusammenschluss von Fachleuten, die verbands- und trägerübergreifend ihre bisherigen Erfahrungen mit der Qualitätssicherung aus verschiedenen Modellprojekten in die Praxis übertragen wollten.

Diese dialogisch angelegte Qualitätsentwicklung geht von qualitativen Grundorientierungen der Arbeit in Kindertagesstätten aus und implementiert ein Verfahren, in dem Qualitätsentwickler und Mitarbeiter zusammen mit dem Klientel Qualität als gemeinsames Verfahren entwickeln.<sup>357</sup> Das Verfahren wird in vier Schritten durchgeführt und soll nicht Mindestanforderungen an Qualität liefern, sondern eine Orientierung an der besten Fachpraxis ermöglichen. Hieraus werden Indikatoren für die Einrichtungsqualität abgeleitet und während der Erhebung mit einem

---

<sup>356</sup> Rossbach, H.G.: Qualitätssicherung im Kindergarten, in: Peterander, F., Speck, O.: a.a.O., S. 214

<sup>357</sup> vgl. Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen: Qualität im Dialog entwickeln, Seelze 1998

Kennziffernsystem erfasst. Insgesamt werden in acht Qualitätsbereichen mit 114 Untersuchungsfragen insgesamt 474 Indikatoren bearbeitet. Hierfür ist die Unterstützung externer Beratung und auch die Fortbildung der Mitarbeiter notwendig.

Insgesamt kann durch dieses Verfahren in der Einrichtung ein umfassender qualitativer Entwicklungs- und Selbstfindungsprozess initiiert werden, allerdings ist damit allenfalls die erste und zweite Phase der Qualitätsentwicklung eingeleitet (vgl. Meinhold s.o.), keinesfalls aber ein umfassendes Qualitätsmanagement entwickelt.

• Integriertes QM in Anlehnung an das St. Gallener Management Konzept

Seit 1996 wurde im Bereich Jugendhilfe des Fachverbandes Ev. Erziehungshilfe Berlin und Brandenburg eine Konzeption entwickelt, die das Ziel hatte, die Einrichtung zur lernenden Organisation zu entwickeln.<sup>358</sup>

Grundlegende Qualitätsdimensionen sind dabei:

- Fachlichkeit
- Beteiligung
- Transparenz
- Vernetzung
- Parteilichkeit
- Wirtschaftlichkeit.

Unter Verwendung des St.Gallener Management Konzepts werden im Vorgehen Soll-Ist-Profile im Sinne eines OE-Prozesses entwickelt und deren weitere Umsetzung in Qualitätsarbeitsgruppen vorangetrieben. Die Orientierung des St. Gallener Konzepts auf ein in die Unternehmensführungskonzepte integriertes QM-System sichert eine Ausrichtung dieses Modells am Grundgedanken des TQM.<sup>359</sup>

---

<sup>358</sup> EREV (Hrsg.): a.a.O., S. 70ff

<sup>359</sup> vgl. Seghezzi, H.D.: Integriertes Qualitätsmanagement. Das St. Gallener Konzept, München 2003



- Selbstbewertung des QM in der Jugendhilfe (SQ-J)

Noch stärker an den international gängigen QM-Modellen orientiert ist dieser Ansatz, der vom Dachverband des EREV mit Unterstützung von Bundesmitteln 1999 vorgestellt wurde. Im Mittelpunkt der Konzeption von Gerull steht die betriebliche Selbstbewertung des QM-Systems nach dem EFQM-Modell, begleitet durch die Tradition der selbstreflexiven Instrumente der Selbstevaluation in der Sozialen Arbeit.<sup>360</sup>

In Anlehnung an Donabedian geht das Modell von den drei Qualitätsdimensionen Potenzial-, Prozess- und Ergebnisqualität aus und ist untergliedert in weitere inhaltliche Elemente mit insgesamt 100 Indikatoren für Qualität in der Jugendhilfe. Durch die wiederkehrende Selbstbewertung durch die Mitarbeiter der Einrichtung sollen Entwicklung und Verbesserung der Qualität eingeleitet werden. Hier gelingt die Verknüpfung von TQM-Grundlagen mit den Spezifikationen der Sozialen Arbeit, wobei die Frage zu beantworten bleibt, ob nicht eine originäre TQM-Orientierung inhaltlich zu den selben Effekten für die Einrichtung führen würde.

Weitere modellhafte Ansätze wie das GAP-Verfahren und das Münchner Modell sind in diese Vorgehensweise eingeflossen. Bei diesen Modellen handelt es sich um Qualitätsentwicklungsprojekte mit unterschiedlichen „bottom-up“-Tendenzen unter Verwendung einer Reihe von OE-Methoden, die sich unterschiedlich stark auf die bekannten QM- und TQM-Grundmodelle beziehen.<sup>361</sup> Aufgrund der Ausrichtung dieser Arbeit auf die Altenhilfe sollen sie hier der Vollständigkeit halber genannt werden, ohne dass sie eingehender dargestellt werden können.

Zusammenfassend lässt sich für die Kinder- und Jugendhilfe feststellen, dass getragen von der ideologisch durchwebten Maxime,

---

<sup>360</sup> Biebricher, M.: Das Konzept der Selbstbewertung des Qualitätsmanagements in der Jugendhilfe (SQ-J), in: Boeßenecker, K.H. u.a. (Hrsg.): a.a.O., S. 141ff

<sup>361</sup> EREV (Hrsg.): a.a.O., S. 31ff

keine QM-Systeme aus der Wirtschaft in die Soziale Arbeit zu importieren, gerade in der Kinder- und Jugendhilfe erhebliche Personal- und Sachressourcen in den vergangenen zehn Jahren aufgewendet wurden, um eigene Qualitätsentwicklungssysteme zu konzipieren und modellhaft zu erproben.<sup>362</sup>

Daneben entstanden komplexe Integrationsmodelle, die den Versuch wagen, wirtschaftswissenschaftliches und sozialwissenschaftliches Wissen zu vereinen, mit dem Risiko, dass die Modelle höchst komplex geraten und ihre Anwenderfreundlichkeit stark eingeschränkt ist.

#### 4.4.2 Behindertenhilfe

Im Bereich der Behindertenhilfe war schon frühzeitig in den 90er Jahren eine intensive Diskussion über die Qualitätsanforderungen an die Einrichtungen begonnen worden. Dafür lassen sich eine Reihe von Gründen erkennen, die dazu führten, dass auch in diesem Bereich neue Modelle und Konzepte zur Qualitätssicherung entstanden sind. Im Zusammenhang mit der Neufassung des BSHG und der Einführung des SGB XI sahen sich die Einrichtungen zunächst einer Neubewertung ihres Leistungsspektrums ausgesetzt, die zu Diskussionen führte, welche Leistungen von welchem Kostenträger zukünftig finanziert werden sollten. Die Debatten führten zu der Bestrebung, die Standards der Behindertenhilfe zu definieren und ihre Qualität zu bestimmen. Dabei wurde die Qualitätsfrage der personenbezogenen Dienstleistung in der Behindertenhilfe eng verknüpft mit der Definition des Hilfebedarfs der Zielgruppe.<sup>363</sup>

Eine andere Tendenz zeigte sich bei Einrichtungen, die im engeren Kontakt mit Wirtschaftsbetrieben standen. Für die Werkstätten für Behinderte als Zulieferer von anderen Betrieben gewann eine ISO-

---

<sup>362</sup> EREV (Hrsg.): a.a.O., S. 71

<sup>363</sup> u.a. Metzler, H., Wacker, E.: Zum Qualitätsbegriff in der Behindertenhilfe, in : Schubert, H.-J., Zink, K.J.: a.a.O., S. 44ff

Zertifizierung an Bedeutung, so dass hier sehr schnell eine intensive Auseinandersetzung mit der Zielsetzung eines QM-Systems begonnen wurde und bis heute eine Vielzahl von Zertifizierungen durchgeführt wurden.<sup>364</sup>

Insgesamt herrscht aber weiter eine große Skepsis in der Behindertenhilfe vor, wie die Funktion des QM vor dem Missbrauch der Standardisierung und Ökonomisierung geschützt werden kann. Die Zielsetzung aus Sicht der Einrichtung wird dabei in einem möglichen OE-Prozess gesehen sowie in der Vereinbarung von Qualitätsstandards der Betreuung mit den Kostenträgern zur Sicherung der finanziellen Ressourcen für die Behindertenhilfe.

- LEWO – Lebensqualität in Wohnstätten

Dieses Instrument zur Qualitätsentwicklung wurde 1994–1996 aus einem Forschungsprojekt heraus entwickelt und im Bereich der Einrichtungen der Lebenshilfe erprobt und eingesetzt. Der Ansatz liegt in einer Selbstevaluation mittels eines Handbuchs, in dem fachliche Standards definiert und Indikatoren für Qualität benannt sind.<sup>365</sup> LEWO soll auch als Entwicklungsinstrument dienen und interne Qualifizierung und die Suche nach Verbesserungen ermöglichen. In sieben Aufgabenfeldern der Behindertenarbeit in den Wohnstätten sind insgesamt 33 Gegenstandsbereiche definiert, denen wiederum die Qualitätsindikatoren zugeordnet sind. Die Bewertung wird in vier Kategorien durchgeführt.

---

<sup>364</sup> Baur, U., Hartmann-Templer, G.: Erfahrungen bei der Umsetzung von Qualitätsmanagement in Wohn- und Werkstätten der Behindertenhilfe, in: Peterander, F., Speck, O.: a.a. O., S. 258

<sup>365</sup> vgl. Schwarte, N., Oberste-Ufer, W.: LEWO: Lebensqualität in Wohnstätten für erwachsene Menschen mit geistiger Behinderung, Marburg 1997

### **Aufgabenfelder nach LEWO**

- Einrichtung und Gestaltung der Wohnung
- Angebote und Tätigkeiten in den Alltagsstrukturen
- Zusammenleben
- Nichtprofessionelle Beziehungen und Netzwerke
- Rechte/Schutz
- Mitarbeiterführung
- Organisationsentwicklung

*Schaubild IV.13: Aufgabenfelder für Qualitätsbewertung mit LEWO*

Dieser Ansatz vereint fachliche Anforderungen mit Ansätzen aus der OE zu einem „bottom-up“-Ansatz der Einrichtungsentwicklung, die damit interne Lernprozesse einleiten kann, ohne dass ein umfassender QM-Ansatz erkennbar ist, da zu viele einrichtungsbezogene Dimensionen ausser Acht gelassen werden.

- System der Leistungsbeschreibung, Qualitätsbeschreibung, Qualitätsprüfung und Entgeltberechnung (SYLQUE)

Vom Verband katholischer Einrichtungen und Dienste für lern- und geistigbehinderte Menschen (VKELG) wurde Mitte der 90er Jahre dieses Instrument mit dem Ziel entwickelt, die Transparenz in der Diskussion über das Leistungsgeschehen in der Behindertenhilfe zu steigern und den Einrichtungen eine Grundlage für ein Qualitätsmanagement zu geben. Eine besondere Komponente liegt in der Verknüpfung von Leistungs- und Qualitätsbeschreibungen mit Kostenfaktoren, um zu einer Aussage über das benötigte Entgelt für die Leistungen zu kommen. Wie schon eingangs dieses Abschnitts erwähnt, wird hier die politische Dimension der Qualitätsdebatte in der Behindertenhilfe wieder deutlich, denn Haupteffekt dieses Modells sollte aus Sicht der Entwickler die Nachweisführung

gegenüber den Kostenträgern über den Hilfebedarf der Klienten und die Kosten der Leistungsqualität durch die Einrichtung sein.<sup>366</sup>

In mehreren Modellprojekten wurde die Anwendung in Wohneinrichtungen und Werkstätten erprobt und auf ihre Einsatztauglichkeit getestet.

Auch dieses Instrument kann als Ist-Analyse in einem Entwicklungsprozess mit den Mitarbeitern wichtige Dienste leisten und ist für alle Dienste der Behindertenhilfe anwendbar. Mit dieser Form der Selbstbewertung kann ein Einstieg in ein umfassendes QM-System eingeleitet werden, das Qualität im Sinne der Klienten und der Einrichtung sichert.

Als Fazit zu den Entwicklungstendenzen kann man festhalten, dass neben der Anwendung der ISO-9000-Reihe, die Intention der oben genannten Modelle in einer Verbindung von OE und PE mit der Zielsetzung der qualitativen und finanziellen Absicherung des Betreuungsbedarfs der Klienten in einem integrierten Qualitätssicherungsprozess liegt.<sup>367</sup>

Ist-Analysen, Selbstbewertungen und die Entwicklung von Leistungsstandards weisen daraufhin, dass eine Verbindung von Methoden der OE durch den breiten Einbezug der Mitarbeiter und des QM in Form der Standard- und Verfahrensentwicklung versucht wird. Auch die PE spielt bei den Modellen eine wesentliche Rolle, denn ohne umfassende Fortbildung und Begleitung bei der Anwendung „on-the-job“ sind diese Qualitätsmodelle kaum zu implementieren.

---

<sup>366</sup> Fink, F.: Das System Leistungsbeschreibung, Qualitätsbeschreibung, Qualitätsprüfung und Entgeltberechnung (SYLQUE) als Grundlage für ein Qualitätsmanagement, in: Boebenecker, K.H. u.a. (Hrsg.): a.a.O., S. 152ff

<sup>367</sup> vgl. Frühauf, T.: Chancen und Risiken neuerer gesetzlicher Entwicklungen für die Qualität der Dienstleistung in Einrichtungen der Behindertenhilfe, in: Schubert, H.-J., Zink, K.J.: a.a.O., S. 9ff

#### 4.4.3 Gesundheitswesen

Innerhalb des Gesundheitswesens sollen an dieser Stelle die Entwicklungen in den Einrichtungen angesprochen werden, die durch das Zusammenwirken unterschiedlicher Berufsgruppen ein besonders geeignetes Feld für Qualitätsentwicklung bis hin zu umfassenden QM-Systemen darstellen.<sup>368</sup> Neben der Qualitätssicherung auf den einzelnen Handlungsfeldern der Medizin und der Pflege hat sich unter dem Druck des Gesetzgebers (Gesundheitsreformen rund um das SGB V) und unter dem Druck des novellierten Haftungsrechts in den letzten Jahren eine rasante Entwicklung bezüglich des QM abgespielt.<sup>369</sup> Zusätzlich zu den Maßnahmen der medizinischen Qualitätssicherung durch statistisches Monitoring und Qualitätsvergleiche sowie den aus dem Ausland übernommen Ansätzen der pflegerischen Qualitätssicherung, wurden die Kliniken aktiv und eigneten sich zunehmend Strategien des QM und TQM an.<sup>370</sup> Der Patient als Kunde wurde entdeckt und die Frage seiner Zufriedenheit mit Abläufen und Service, gekoppelt mit der medizinischen und pflegerischen Qualität, rückte in den Mittelpunkt des Interesses von Klinikmanagern und Kostenträgern. In der gültigen Fassung des § 137 SGB V sind die Krankenhäuser und Rehabilitationseinrichtungen verpflichtet, ein einrichtungsinternes QM einzuführen und weiterzuentwickeln (vgl. auch § 80 SGB XI für Altenpflegeeinrichtungen). Hinzu kommt für die Krankenhäuser seit 2003 durch die zunächst freiwillige und später verpflichtende Abrechnung von Fallpauschalen (DRG) eine weitere Notwendigkeit zur Sicherung ihrer Leistungsqualität, da sie ansonsten Ertragseinbußen zu befürchten haben. Durch die Beteiligung an statistischen Qualitätssicherungsprogrammen und durch die Vorlage von jährlichen

---

<sup>368</sup> vgl. Görres, S.: Qualitätssicherung in Pflege und Medizin, Bern/Göttingen/Toronto/Seattle 1999

<sup>369</sup> vgl. Bundesministerium für Gesundheit (Hrsg.): Qualitätsentwicklung in der Pflege, Baden-Baden 1996

<sup>370</sup> Selbmann, K.: Verknüpfung externer und interner qualitätssichernder Maßnahmen im Krankenhaus, in: Schubert, H.-J., Zink, K.J.: a.a.O., S. 183ff

Qualitätsberichten sind die Krankenhäuser auch hier gezwungen, Maßnahmen für ein QM-System zu ergreifen und gehen dadurch eine ungleich höhere und konkretere Verpflichtung für QM und TQM ein als die Einrichtungen der sozialen Arbeit, wie im vorstehenden Abschnitt dargestellt.

Die Kliniken beantworten diese Anforderungen auf unterschiedliche Weise. Sehr schnell zeichnete sich auch hier eine Tendenz ab, die ISO-9000-Reihe heranzuziehen und durch die Zertifizierung eines QM-Systems Qualität nachweisen zu wollen. Aber schon bald wurde in der Fachdiskussion Kritik an der schon oben erwähnten begrenzten Aussagekraft der ISO laut und der Blick richtete sich auf den umfassenderen Ansatz des TQM, weil die Hoffnung bestand, dass man damit sowohl die Führung der Häuser, die besondere Mitarbeiterstruktur der unterschiedlichen Berufsgruppen (Verwaltung, Medizin, Pflege, Service und Küche) und auch die medizinisch-pflegerischen Leistungsprozesse besser einbinden und entwickeln könnte.<sup>371</sup>

Besonderes Interesse besteht natürlich auch in diesem Bereich des Sozial- und Gesundheitswesens an der Bearbeitung der Qualitätsdimension von Medizin und Pflege, so dass auch hier eigenständige Modelle herangezogen und für Deutschland neu entwickelt wurden. Diese werden im Folgenden dargestellt und in ihren wichtigsten Aspekten skizziert.

- Qualitätssystem der Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations (JCAHO)

Eine lange Tradition hat das nach der Joint Commission benannte und in den USA entwickelte System von Standards und Bewer-

---

<sup>371</sup> u.a. Beiser, S.: Umfassendes Qualitätsmanagement im Krankenhaus, in: Bläsing, J.P., Wagner, Ch.: Qualitätsmanagement in den Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens, Ulm 1998, S. 133

tungsmerkmalen für Krankenhäuser.<sup>372</sup> Dieses als gemeinsames Projekt von allen Interessensgruppen des Gesundheitswesens entwickelte System hat viele Überlegungen für spezifische QM-Systeme im Krankenhausbereich weltweit beeinflusst. Mittlerweile wird von der Joint Commission International Accreditation (JCIA) auch in Deutschland dieses QM-System zur Zertifizierung angeboten. Erste Erfahrungen eines zertifizierten Hauses liegen seit dem letzten Jahr vor.<sup>373</sup>

Das QM-System ist in patientenorientierte und Management-Standards gegliedert und enthält in 11 Kapiteln insgesamt 355 Standards für die Leistungsqualität, die bewertet und zertifiziert werden können. Das System eignet sich also sowohl zur internen Qualitätssicherung als auch zur Darstellung nach außen durch das verliehene Zertifikat. Wichtig ist bei diesem Verfahren, dass das Krankenhaus aus den vorgegebenen Standards eigene Handlungsrichtlinien und Umsetzungswege ableitet. Insofern wirkt auch hier wieder das Instrument der Selbstbewertung der Organisationsqualität und die anschließende Suche nach Verbesserungen in einem „bottom-up“-Ansatz unter breiter Beteiligung der einzelnen Berufsgruppen. Das JCIA-Verfahren ist ein gesamtorganisatorischer Ansatz, der besonders die Kundenperspektive und die Faktoren Führung und Personal berücksichtigt.

Somit liegt diese Methode besonders den Häusern nahe, die ein Interesse an der Arbeit mit TQM-Strategien entwickelt haben. Mittlerweile liegen erfolgreiche Beispiele der Verknüpfung („crosswalk“) des Ansatzes der Joint Commission mit dem EFQM-Modell oder auch schon mit KTQ (s. u.) in integrierte Managementmodelle vor.<sup>374</sup>

---

<sup>372</sup> vgl. Donahue, K.T.: Joint Commission on Accreditation of healthcare Organizations: Overview and recent initiatives, in: Paeger, A.: Die Gesundheitsversorgung von morgen, Kronberg 1998

<sup>373</sup> Alsen, H. u.a.: Qualität der Versorgung bestimmt Zukunft der Krankenhäuser, in: führen und wirtschaften im Krankenhaus, Nr.1, Jan./Febr. 2003, S. 76ff

<sup>374</sup> vgl. Paeger, A. u.a.: AMIQ – Asklepios-Modell für Integriertes Qualitätsmanagement, in: Kugler, J. u.a.: Der leitende Arzt in der Krankenhausorganisation, Düsseldorf 1998



Auch die Verbindung mit neueren Entwicklungen von QM-Systemen in Deutschland ist ausgehend von dem JCIA-Verfahren möglich, teilweise sind Aspekte auch schon eingeflossen.

• Kooperation für Transparenz und Qualität im Krankenhaus (KTQ)

Aufgrund der Bestrebungen des Gesetzgebers, Qualität, im Krankenhaus nachweisbar zu machen, hat sich 1997 eine Initiative von Bundesärztekammer und dem Verband der Angestelltenkassen gegründet, der mittlerweile auch die Deutsche Krankenhausgesellschaft und die AOK beigetreten sind, mit dem Ziel, Qualitätsentwicklung im Krankenhaus zu initiieren und zu zertifizieren. Zur Umsetzung wurde ein Handbuch zur Qualitätsbewertung entwickelt, das, neben einem Strukturhebungsbogen bezogen auf das Haus und seine Leistungsdaten, einen Katalog von Qualitätskriterien enthält, die beachtet und später bewertet werden sollen.<sup>375</sup>

Das Verfahren geht von einer Selbstbewertung und einer späteren Fremdbewertung durch externe Visitoren aus, stellt aber insgesamt kein QM-System dar, sondern ist eher als Leitfaden für eine weitgehende Qualitätssicherung im Krankenhaus zu verstehen.

Dies hat dazu geführt, dass mittlerweile EFQM orientierte Häuser versuchen, diese Modelle zu verbinden und auf diese Weise einen optimalen „crosswalk“ zur Qualität erreichen.<sup>376</sup>

**KTQ Qualitätskategorien**

1. Patientenorientierung in der Krankenversorgung
2. Sicherstellung der Mitarbeiterorientierung
3. Betriebs- und Ablauforganisation
4. Informationswesen
5. Krankenhausführung
6. Qualitätsmanagement

*Schaubild IV.14: KTQ - Modell*

---

<sup>375</sup> vgl. KTQ (Hrsg.): KTQ-Manual 3.0 für die Pilotphase, Düsseldorf 2000

<sup>376</sup> vgl. Paeger, A. u.a.: Krankenhauszertifizierung 2002: im Crosswalk von EFQM zu KTQ und QMK, Kronberg 2002

Insgesamt hat dieses Modell politisch gesehen allein durch das Gewicht der beteiligten Institutionen eine erhebliche Bedeutung in Deutschland gewonnen. Inhaltliche Verbesserungen werden laufend vorgenommen und sind nach Meinung vieler Kritiker auch angeraten. Für die Krankenhäuser liegt aber zweifellos ein Modell vor, das einen Einstieg in ein umfassendes QM-Denken ermöglicht und Ausgangspunkt für die Einführung eines QM-Systems sein kann.

In Verbindung mit der Einführung der DRG ist ein Qualitätsvergleich und eine Klassifizierung der Krankenhäuser mit KTQ möglich und vielleicht auch die eigentliche Zielsetzung des gesamten Projekts, wobei aus Sicht des Patienten diese Entwicklung nicht nur negativ einzuschätzen ist.

- QM-System der Deutschen Gesellschaft für medizinische Rehabilitation e.V. (DEGEMED)

Ausgehend von der ISO-9000-Reihe hat die DEGEMED ein System und Zertifizierungsverfahren entwickelt, das klare Regelungen und Darstellungen der Abläufe im Rehabilitationsprozess ermöglichen soll und dafür spezielle Aspekte der Rehabilitation berücksichtigt.

In sieben Kapiteln eines QM-Handbuchs soll die Klinik ihre Qualität in insgesamt 27 Aspekten darlegen, die durch die jeweilig zugeordneten Fragen erhoben werden. Eine Bewertung erfolgt durch eine „Feststellung in der Praxis“, die kurz schriftlich ausgeführt ist. Zielsetzung ist die Umsetzung der zehn DEGEMED-Qualitätsgrundsätze, denen sich alle beteiligten Kliniken verpflichtet haben.<sup>377</sup>

---

<sup>377</sup> vgl. DEGEMED (Hrsg.): QM-Handbuch für Einrichtungen der Rehabilitation, Bonn 1998

### **DEGEMED Qualitätskategorien**

1. Verantwortung der Leitung
2. Rehaprozess und Ergebnisse
3. Reha-spezifische Anforderungen
4. Service- und Hotelleistungen
5. Kommunikation
6. Verwaltungsstrukturen
7. QM-System

*Schaubild IV.15: QM-System der DEGEMED*

Ausgehend der ISO wird hier die Leistungspalette einer Reha-Klinik integriert und ein Ansatz, der stark auf die einzelnen Leistungen abzielt, konzeptioniert. Inwieweit das Modell einen Prozess der Qualitätssicherung und -verbesserung anstößt, hängt im wesentlichen von der Erarbeitung und Umsetzung der Qualitätsstandards in der Klinik ab.

Im Überblick der Entwicklung der letzten Jahre hat eine Stichprobe gezeigt, dass die Akzeptanz der verschiedenen Modelle bei den Krankenhäusern recht gleichmäßig verteilt ist.<sup>378</sup> Etwa gleichviel Krankenhäuser bevorzugen – bei 59 Rückmeldungen – die folgenden Systeme:

- ISO-9000-Reihe: 16 Krankenhäuser
- EFQM-Modell: 24 Krankenhäuser
- KTQ: 19 Krankenhäuser.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich KTQ erst in der Anlaufphase befand und sicherlich in Zukunft aus den oben genannten Gründen noch an Bedeutung gewinnen wird.

---

<sup>378</sup> Schrappe, M. u.a.: Stand der Zertifizierung in bundesdeutschen Krankenhäusern, in: führen und wirtschaften im Krankenhaus, Nr.5, 2000, S. 644ff

#### 4.4.4 Altenhilfe

Seit Mitte der 90er Jahre führte die Inkraftsetzung des Pflegeversicherungsgesetzes (SGB XI) durch seine Regelungen für ambulante, teilstationäre und stationäre Pflegeeinrichtungen zu einer neuen Qualitätsdebatte in der Altenpflege. Durch den § 80 SGB XI wurden die Einrichtungen verpflichtet, Qualitätssicherung zu betreiben und in ergänzenden Grundsätzen und Maßstäben zur Qualitätssicherung wurden fachliche Eckwerte formuliert.<sup>379</sup>

Diese Vorgaben lösten bei Verbänden und Einrichtungen eine intensive Auseinandersetzung mit Modellen der pflegerischen Qualitätssicherung und des organisationsbezogenen QM und TQM aus. Zu dieser Entwicklung sind in den folgenden Abschnitten Entwicklungsbeispiele und Modelle aufgeführt.

Nach der Novellierung des SGB XI zum 01.01.2002 sind durch eine Überarbeitung des § 80 SGB XI die Einrichtungen der Altenhilfe jetzt verpflichtet, ein einrichtungsinternes Qualitätsmanagement zu betreiben und nach § 113 SGB XI einen Leitungs- und Qualitätsnachweis (LQN) vorzuweisen, wenn sie zukünftig eine neue Entgeltverhandlung aufnehmen wollen.<sup>380</sup>

Insofern hat sich in den letzten acht Jahren im Bereich der Altenhilfe die Tendenz herausgeprägt, dass fast alle Formen der Adaption und Anwendung von QM- und TQM-Ansätzen feststellbar sind. Dazu gehören im Einzelnen:

- die Anwendung der ISO-9000-Reihe und deren Zertifizierung
- die Hinwendung zu TQM-Modellen, wie dem EFQM-Modell
- unterschiedliche Neuentwicklungen von Modellen auf Basis der ISO oder der EFQM
- die Entwicklung von verbandlicher Qualitätsentwicklung und von Prüfverfahren.

---

<sup>379</sup> vgl. Klie, T. (Hrsg.): Recht der Altenhilfe, Hannover 1997

<sup>380</sup> Bundesministerium für Gesundheit (BMG): Pflegeversicherungsgesetz – Textausgabe, Bonn 2002

Im nachfolgenden soll nicht über die Anwendung der ISO oder des EFQM-Modells berichtet werden (dazu in Kapitel 7 mehr), sondern es werden vielmehr an dieser Stelle die branchenspezifischen Neuentwicklungen von TQM/QM-Ansätzen in der Altenhilfe vorgestellt.

Aus der Gesamtsicht auf die QM-Ansätze im Sozial- und Gesundheitswesen (4.4) konzentrieren sich damit im nächsten Schritt die weiteren Überlegungen der Arbeit auf den Bereich der Altenhilfe. Die Vorteile für die aufgestellte Thematik der Arbeit liegen auf der Hand: in keiner anderen Branche des Sozial- und Gesundheitswesen ist eine so vielfältige Form von QM-Ansätzen zu verzeichnen, die sich gleichzeitig auf internationale Modelle ausrichten und auch die Fachlichkeit der Branche einbeziehen. Damit kann die folgende Untersuchung der Fragestellung über die Zusammenhänge von OE, PE und QM an einer Vielzahl von methodischen TQM/QM-Ansätzen vorgenommen werden (Kap. 7).

#### 4.4.4.1 Qualitätsgemeinschaft Pflege im Paritätischen Wohlfahrtsverband, Landesverband Hamburg

Seit 1996 hat der Paritätische Wohlfahrtsverband zunächst für die stationären Altenhilfeeinrichtungen und später auch für die ambulanten Pflegedienste im Verband ein System der Qualitätssicherung mit Hilfe eines Handbuchs und mit regelmäßigen Qualitätsprüfungen unter Beteiligung neutraler Experten entwickelt. Für die Einrichtungen, welche die Prüfung erfolgreich bestehen, wird ein Qualitätssiegel über drei Jahre vergeben. Eine inhaltliche Orientierung an einem internationalen QM-System ist durch den Verweis auf die alte DIN ISO vorgenommen worden und anhand der ISO-Elemente werden die wesentlichen Bausteine des QM in ihrer Ausprägung für die Altenhilfe dargestellt.<sup>381</sup>

---

<sup>381</sup> Paritätischer Wohlfahrtsverband, Landesverband Hamburg: Qualitätshandbuch stationäre Altenhilfe – Leistungsstandards und Qualitätsmanagement, Hamburg 1996

Inhaltlich werden durch das Verfahren der Definition von Leistungsstandards für alle Leistungsbereiche der ambulanten und stationären Pflege die Anforderungen an ein Qualitätsmanagement herausgearbeitet. Besonders betont wird die Rolle der Führungskräfte für die Qualitätsentwicklung. Zudem werden in einem Leitfaden die Instrumente des Qualitätsmanagements vorgestellt.

Ausgehend von der Erarbeitung und Darlegung der Qualitätsanforderungen in dem Qualitätshandbuch wird eine Selbstbewertung mittels Fragebogen und Punktvergabe für die Zielerreichung durchgeführt.

Die Schlüsselprozesse der Einrichtungen werden mit Leistungsstandards hinterlegt. Dann wird durch einen Prüfbogen ermöglicht, dass die Einrichtung eine Selbstbewertung in Bezug auf die Standards durchführen kann.

Durch diese beiden Elemente:

- Leistungsstandards
- Selbstbewertung

gibt es für jede Einrichtung umfassende Anhaltspunkte für Innovation und Verbesserungen.

Bezüglich der Kosten ist ein zeitlicher Aufwand bei der gemeinsamen verbandlichen Weiterentwicklung der Leistungsstandards und der Prüfinstrumente für die Einrichtungen einzukalkulieren, ebenfalls Kosten für die Unterstützung durch externe Berater in den einzelnen Einrichtungen. Der Aufwand findet seinen Nutzen in der gemeinsamen verbandlichen Entwicklung von Leistungsstandards für die beteiligten Einrichtungen. Hierdurch wird fachliche Orientierung in Fragen des Managements von Qualität und für die direkte Arbeit mit der Zielgruppe gegeben. Nicht erst bei einer Stichtagsprüfung, sondern bei der gemeinsamen Entwicklung der Leistungsstandards, die einzuhalten sind, gewinnt die Organisation eine Reihe von wertvollen Hinweisen für ihre Verbesserung.

Die Prüfung der Einrichtungen selber enthält keine Befragung der Kunden, so dass deren Qualitätswahrnehmung nicht einbezogen ist. Durch die Beteiligung einer Patienteninitiative in der Prüfkommision sind allerdings die Interessen der Zielgruppe in gewisser Weise vertreten.

Hier wird kein System des QM an die Altenhilfe angepasst, sondern die Leistungsbereiche der Einrichtung werden mit Standards für ein QM-System hinterlegt. Der unmittelbare Nutzen der Mitarbeiter wird dann entstehen, wenn in den Einrichtungen auf allen Hierarchieebenen mit den Leistungsstandards und dem Prüfbogen gearbeitet wird. Verbesserungen im Arbeitsalltag und Fortbildung von Mitarbeitern im Rahmen der Qualitätsgemeinschaft heben den Leistungsstandard und sichern diesen ab. Insofern trägt die gewonnene Leistungsqualität zur Sicherung der Belegung durch gute Qualität in der gesamten Einrichtung bei.

Langfristige Vorteile sind durch die Sensibilisierung aller Beteiligten in Qualitätsfragen zu erwarten, da hier nicht nur auf eine Prüfung hingearbeitet wird, sondern grundlegende Veränderungen und Verbesserungen angestrebt sind.

#### 4.4.4.2 Der Pflege-TÜV, ein Angebot des Bundesverbandes privater Anbieter sozialer Dienstleistungen (bpa)

Der bpa hat zunächst mit dem TÜV Süddeutschland und ab 2003 mit dem TÜV med für seine Mitgliedsbetriebe eine Systematik zur Qualitätsprüfung entwickelt. Auf der Grundlage gesetzlicher Anforderungen werden damit Prüfpunkte und Anforderungen an Qualität für Pflegeeinrichtungen definiert und überprüft. Organisatorische und pflegerische Aspekte sowie Kundenfreundlichkeit stehen im Mittelpunkt des Verfahrens, das mit einer Selbstauskunft mittels eines Fragebogens eingeleitet wird.

Ein Prüftermin vor Ort bei der Einrichtung mit Fachleuten des TÜV, die pflegerische Kenntnisse haben, dient dann zur Verifizierung und

Begutachtung der Einrichtungsqualität. Im Falle des erfolgreichen Durchlaufs der Prüfung erhält die Einrichtung das Pflege-TÜV-Zertifikat für zwei Jahre.<sup>382</sup>

Da die Systematik des Fragebogens keine Punkt- oder Prozentzahlen enthält, ist ein Vergleich mit andern Einrichtungen nicht möglich (Benchmarking findet nicht statt).

Durch die Gliederung des Qualitätsberichts der Einrichtung in die Dimensionen der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität wird durch dieses Verfahren die pflegerische Qualitätssicherung vor dem Hintergrund des SGB XI entwickelt, allerdings werden nur teilweise die Bausteine eines QM-Systems in dem Verfahren angesprochen. Qualitätshandbuch und Qualitätsüberprüfungsmaßnahmen (Audits) und Ansätze nach kontinuierlicher Verbesserung werden in ihrem Vorhandensein abgeprüft, stehen aber isoliert nebeneinander und ergeben keinen systematischen Zusammenhang.<sup>383</sup> Seit 2003 ist durch die Vorlage eines neuen Qualitätshandbuchs des bpa eine stärkere Orientierung an gängigen QM-Prinzipien zu verzeichnen, die es den Einrichtungen leichter machen könnte, den Schritt von der pflegerischen Qualitätssicherung zum einrichtungsinternen QM zu gehen.

Dieses Verfahren ist als sog. „Stichtagsprüfung“ sehr ergebnisorientiert und bezieht den Kunden durch eine direkte Befragung in den Pflegeeinsätzen in die Überprüfung der Qualität mit ein. Da der Aufwand für die Vorbereitung durch das Ausfüllen eines Fragebogens und durch die Sammlung aller relevanten schriftlichen Unterlagen überschaubar bleibt, dürfte keine Beeinträchtigung der direkten Pflegequalität während der Vorbereitung zu befürchten sein.

Die Elemente der Prüfung, wie z.B. Darlegung der rechtlichen, personellen und sachlichen Voraussetzungen sowie der Qualität des Pflegeprozesses, fordern nicht nur Aussagen der Einrichtung,

---

<sup>382</sup> Bundesverband privater Anbieter sozialer Dienste e.V.(bpa): Qualität auf dem Prüfstand, in: bpa-Magazin Bonn 3/1998

<sup>383</sup> Seits, M., Tews, B.: Der Pflege-TÜV, in : Häusliche Pflege, Hannover 9/1999



sondern auch konkrete Nachweise über das Vorhandensein von Maßnahmen.

Der Stellenwert von Führung, Zielsetzung und Schlüsselprozessen im QM wird nicht ausdrücklich herausgestellt.

Der Mitarbeiter muss in die Entwicklung von Qualitätssicherung einbezogen werden, da er die Qualität letztlich erbringen soll. Inwieweit im Vorfeld dieser Qualitätsprüfung Verfahrensweisen und Methoden zur Qualitätssicherung von den Führungskräften mit den Mitarbeitern zusammen erarbeitet wurden, kann eine Stich-tagsprüfung immer nur unvollständig abprüfen.

Dieses Modell der Zertifizierung vom bpa und TÜV befaßt sich nicht in erster Linie mit Fragen des Managements oder speziell mit dem Aufbau eines QM-Systems. Hier werden Anforderungen aus dem SGB XI abgeprüft.

Zusätzlich werden in einem Kapitel des Fragebogens Maßnahmen zur Qualitätssicherung abgefragt (Qualitätszirkel, Umgang mit Beschwerden, Kundenbefragung etc.).

Eine umfassende Analyse, z.B. durch eine Selbstbewertung der gesamten Organisation, fehlt. Somit lassen sich durch die eigene Arbeit mit dem Fragebogen für die Einrichtung auch nur sehr unvollständig Hinweise für grundlegende Veränderungen und Verbesserungen der Organisation gewinnen.

Durch die Prüfung selbst und den Prüfbericht bekommt die Organisation dann eine Momentaufnahme ihrer Leistungsqualität und kann diese als Grundlage für kontinuierliche Verbesserungen verwenden.

Mit diesem Verfahren liegt ein sehr kundenbezogenes Instrument der Qualitätsprüfung vor, das aber nicht den kontinuierlichen Aufbau eines QM-Systems fordert.

#### 4.4.4.3 Qualitätsgemeinschaft Pflege der LIGA der Freien Wohlfahrtspflege im Land Brandenburg

Ziel der Qualitätsgemeinschaft Pflege (QgP) ist die Qualitätssicherung in allen Bereichen der professionellen Pflege der Freigemeinnützigen Wohlfahrtsverbände durch geeignete Maßnahmen und Instrumente.

Daher haben sich am 12.3.1998 fast 200 Einrichtungen der ambulanten und der stationären Pflege der LIGA der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege im Land Brandenburg zu einem Zusammenschluss entschlossen. Beteiligt sind als Spitzenverbände die Arbeiterwohlfahrt, der Caritasverband für Brandenburg, der Caritasverband der Diözese Görlitz, der Paritätische Wohlfahrtsverband, das Deutsche Rote Kreuz und das Diakonische Werk Berlin-Brandenburg. Zusammenarbeit und kollegiale Beratung, statt Konkurrenz und unwirtschaftliche Strukturen, sollten in dieser zu gründenden Gemeinschaft zum Prinzip werden. Gemeinsamkeit kann kosten senkend wirken und die gemeinsam gewonnene Qualität der Arbeit kann für alle Verbände in der Öffentlichkeit positiv wirken, so die Überzeugung.

Die QgP strebt eine Qualitätspolitik an:

- mit Raum für die speziellen Angebote und die Charakteristik jeder Einrichtung
- mit Raum für den eigenständigen Aufbau eines Qualitätsmanagements nach den Anforderungen jeder Einrichtung und seiner Zielgruppen
- mit Raum für die individuelle Versorgung der Pflegebedürftigen nach ihren Bedürfnissen unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit
- mit dem Ziel, die besonderen Leistungen der Freien Wohlfahrtspflege auch im Vergleich zu anderen Anbietern darzustellen.<sup>384</sup>

---

<sup>384</sup> vgl. Qualitätsgemeinschaft Pflege, LIGA der Freien Wohlfahrtspflege im Land Brandenburg/  
J.F.W. Müller: a.a.O.

Selbstverantwortliche Aktivitäten für eine kundenorientierte Leistungsqualität in den beteiligten Einrichtungen sollen durch das von der QgP für ihren Ansatz verwendete EFQM-Modell als Instrument unterstützt werden (s.a. 4.3.4). Deshalb bilden für die QgP und ihr QM-Handbuch auch die neun Kriterien des EFQM-Modells die Gliederungsgrundlage und inhaltliche Leitlinie.<sup>385</sup>

#### **Ansatz der QgP**

Formulierung von Qualitätsstandards für die ambulante und stationäre Pflege in den Einrichtungen der Qualitätsgemeinschaft Pflege (Leistungsstandards).

Zusammenstellung und Veröffentlichung in einem Qualitätshandbuch für alle angeschlossenen Einrichtungen.

Erarbeitung eines Fragebogens zur Selbstbewertung der Leistungen und der Kundenorientierung.

Orientierung am EFQM-Modell für den Aufbau des Qualitätsmanagements in den Einrichtungen.

*Schaubild IV.16: QM-Modell der QgP*

Das QM-Handbuch der QgP besteht aus fünf Teilen:

Qualitätshandbuch A: QM – unter Verwendung des EFQM-Modells

Qualitätshandbuch B: Pflege und Betreuung

Qualitätshandbuch C: Hauswirtschaft

Qualitätshandbuch D: Organisation und Verwaltung

Qualitätshandbuch E: Wohnen / Ausstattung.

Das Qualitätsmanagement-Handbuch der QgP liefert eine Orientierung und setzt Standards für die Versorgung durch die Mitgliedseinrichtungen.

Zusammen mit dem Selbstbewertungsbogen, der die Inhalte des Handbuchs in Frageform abbildet, dient das Handbuch mit seinen Leistungsstandards auch zur Einschätzung des Qualitätsniveaus durch die Einrichtung selbst. Durch diese Selbstbewertung gemäß EFQM-Modell können Stärken der Einrichtung herausgearbeitet

---

<sup>385</sup> Müller, J.F.W.: Qualitätsoffensive im Schulterschluss, in: PFLEGEN AMBULANT, Melsungen 3/2000

und ausgebaut werden, genauso wie sich die Verbesserungspotentiale oder auch Schwächen der Einrichtung abzeichnen, die dann abgestellt werden müssen.

Im Rahmen der seit 2002 durch das SGB XI geforderten Nachweise über ein einrichtungsinternes QM wird ab 2003 durch die QgP ein Qualitätssiegel vergeben werden, dass durch eine neutrale Zertifizierungsstelle in den Einrichtungen abgeprüft wird. Inhaltlich und methodisch orientiert sich die Qualitätsbegutachtung an dem Handbuch und dem Selbstbewertungsbogen. Zusätzlich wird die Ergebnisqualität der Einrichtung mit Hilfe einer Inaugenscheinnahme der Pflegebedürftigen und der Prüfung der Pflegedokumentation ermittelt.<sup>386</sup>

Insgesamt liegt hier ein Modell vor, mit dem die Anforderungen des Gesetzgebers im SGB XI durch die Qualitätsentwicklung anhand des EFQM-Modells beantwortet werden.<sup>387</sup> Im Gegensatz zu den anderen vorliegenden Konzepten in der Altenhilfe wird durch diesen Ansatz systematisch ein QM aufgebaut und fachliche sowie gesetzliche Anforderungen werden integriert, anstatt lediglich Prüfungen an die Einrichtungen zu stellen.

#### 4.4.4.4 Das Diakonie-Siegel Pflege

In Kooperation mit verschiedenen regionalen Werken hat das Diakonische Werk Deutschlands seit Ende der 90er Jahre für seine Altenhilfeeinrichtungen ein Projekt für ein „Diakonie-Siegel Pflege – zertifizierte Qualität“ und entsprechender Qualitätshandbücher begonnen. Seit 2001 sind die ersten diakonischen Altenhilfeeinrichtungen nach diesem Vorgehen zertifiziert worden. Als weiterer Schritt ist es den Einrichtungen möglich, eine umfassen-

---

<sup>386</sup> CAREkonkret: LIGA Brandenburg: Pilotprojekt zu LQN gestartet, in CAREkonkret 3/2003, Hannover

<sup>387</sup> Siegmann, W.: Qualität der Altenpflege auf dem Prüfstand, in: Nachrichten Parität, 6/2002, Frankfurt/M.

dere Zertifizierung nach der DIN EN ISO 9001 zu erhalten, die auf dem Diakonie-Siegel aufbaut.

Ziel des Vorgehens ist es aus Sicht der Diakonie zunächst einmal, die speziellen Charakteristika kirchlicher Einrichtungen durch das Handbuch und das Siegel herauszuarbeiten und zu betonen. Das Diakonie-Handbuch soll einen Leitfaden für die Qualität in den Einrichtungen liefern und bildet die Leistungen und entsprechende Standards der Einrichtungen in folgenden 14 Bereichen ab:

- Verantwortung der Leitung
- Struktur- und Leistungsbeschreibung
- Verwaltung/Betriebswirtschaft
- QM-System
- Personal
- Aus- und Fortbildungssystem
- Pflege
- Soziale Betreuung
- Zusammenarbeit mit Angehörigen und Bezugspersonen
- Diakonisch-Kirchliche Angebote
- Hauswirtschaft
- Technik
- Marketing / Öffentlichkeitsarbeit
- Ökologie.<sup>388</sup>

In diesen Kapiteln sind Leistungsstandards bezüglich der Ziele der Arbeit und der anzulegenden Qualitätskriterien formuliert, die den Einrichtungen inhaltliche Orientierung geben und eine spätere Begutachtung für das Diakonie-Siegel ermöglichen. Für die Kriterien sind auch hier die Qualitätsdimensionen von Donabedian zugrunde gelegt (s.o.).

Elemente des QM sind in dem Handbuch enthalten, ohne dass es eine Anleitung für ein schlüssiges QM-System in der Einrichtung

---

<sup>388</sup> Diakonisches Werk Hamburg: Landesrahmenhandbuch Hamburg Diakonie-Siegel Pflege, Version 0, Hamburg 2000

liefert. Eine Möglichkeit der Selbstüberprüfung, beispielsweise über einen Fragebogen, fehlt. Die Orientierung an den Leistungsbereichen der Pflegeeinrichtung steht im Vordergrund, ohne dass ein QM-System entwickelt wird.

#### 4.4.4.5 TÜV-Siegel ambulante Pflegedienste und Pflegeheime

In diesem und dem folgenden Abschnitt werden weitere Modelle vorgestellt, die für die Altenhilfe entwickelt wurden, um Qualität zu fördern und zu überprüfen und die sich in unterschiedlicher Weise auf die gängigen internationalen QM-Modelle beziehen.

Dazu gehören einerseits Ansätze, die auf dem Markt eine erhebliche Verbreitung erfahren haben und andererseits „Nischenprodukte“, die aufgrund unterschiedlicher Gründe, ob inhaltlich oder vertriebs- und marketingbedingt, keine große Verbreitung erfahren haben. Zu berücksichtigen bleibt, dass die Ansätze in der Regel immer einen von zwei Schwerpunkten in ihrer inhaltlichen Ausrichtung wählen. Sie sind entweder schwerpunktmäßig:

- Analyse- und Entwicklungsinstrumente  
oder
- Prüfinstrumente  
für die Qualität in den Einrichtungen.

Durch den TÜV Rheinland / Berlin-Brandenburg wurde ein Verfahren zur Überprüfung und Zertifizierung von Pflegeeinrichtungen entwickelt, ohne dass dabei auf die ISO-9000-Reihe Bezug genommen wird. Vielmehr wurden Bewertungsdimensionen entwickelt, die in Anlehnung an die Forderungen des SGB XI § 80 und unter Berücksichtigung der Kundenanforderungen Aussagen über das Qualitätsniveau der Einrichtung machen sollen.<sup>389</sup>

---

<sup>389</sup> Neumann, S.: „TÜV-Plakette für Pflegedienste“, in: Häusliche Pflege 4/97, Hannover

Folgende Bewertungsdimensionen sind in diesem Modell definiert, um die Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität zu erarbeiten und zu bewerten:

- Infrastruktur/Ausstattung
- Personal
- Information
- Verlässlichkeit
- Individuelle Auswahl.

In einer Bewertungssystematik sind Prüfelemente herausgearbeitet, die als Mindestanforderungen oder Zusatzkriterien gekennzeichnet sind und die von den Einrichtungen erfüllt werden müssen.<sup>390</sup>

System des TÜV Rheinland		
Qualitätsdimensionen > Bewertungsdimensionen > Prüfelemente		
Struktur	z.B. Ausstattung – Personal	Hilfsmittel – Auswahl
Prozess	z.B. Information – Verlässlichkeit	Kosten – Pünktlichkeit
Ergebnis	z.B. Erfüllung der Ziele	Qualitätsentwicklung

*Schaubild IV.17: Prüfsystem TÜV Rheinland*

Die Qualitätsprüfung wird anhand der vorher ausgefüllten Fragebögen und der Dokumente der Organisation (inkl. Mitarbeiter- und Kundenbefragung) durchgeführt, insgesamt wird berücksichtigt:

- Dokumentenanalyse
- Begehung vor Ort
- Interview Leitungsteam
- Befragung Mitarbeiter
- Begleitung von Pflegekräften zu Pflegebedürftigen
- Interviews mit Pflegebedürftigen und Angehörigen.

---

<sup>390</sup> Reck-Hog, U., Klink, G.: Kundenorientierte Pflege – Prüfung von ambulanten Pflegediensten durch die TÜV Rheinland-Gruppe, in: H. Bronski (Hrsg.): Qualitätsmanagement in der Altenpflege, Hagen 1998, S. 171ff

Durch die Begutachtung und Prüfung wird ein Zertifikat für 3 Jahre erteilt bei dem es nach 18 Monaten zu einer Nachprüfung kommt. Für das TÜV-Zertifikat müssen 100 % der Mindestanforderungen und 80 % der Zusatzkriterien von der Einrichtung erfüllt werden.

Die Vorbereitung auf diese Prüfung besteht in erster Linie darin, den Pflegedienst an den gesetzlichen Anforderungen und den Wünschen der Patienten zu orientieren und die Mitarbeiter durch unterschiedliche Maßnahmen zur kontinuierlichen Qualitätssicherung anzuleiten.

Kosten fallen dabei an für:

- die fachliche Fortbildung von Mitarbeitern und auch für die Fortbildung für Qualitätsbeauftragte
- die Erstellung von Checklisten und Verfahrensanweisungen für Verwaltungsarbeiten und die Pflegeeinsätze sowie deren übersichtliche Sammlung in einem Handbuch / Leitfaden
- die Zertifizierung selbst, je nach Größe des Dienstes.

Die sehr genaue Ausarbeitung von Organisationsabläufen und Verfahren für die Einrichtung vermeidet Doppelarbeit und Fehler und spart somit langfristig gesehen Arbeitszeit und Geld.

Dieser Effekt entsteht aber nur unter der Bedingung, dass möglichst alle Funktionsbereiche mit mehreren Mitarbeitern in die Optimierung der Abläufe einbezogen sind. Ansonsten besteht die Gefahr, dass nach Erarbeitung und einmaliger Zertifizierung viele Verfahrensanweisungen und Standards der Einrichtung in Vergessenheit geraten.

Die Vorgehensweise ist für alle Beteiligten, welche die gesetzlichen Anforderungen aus dem § 80 SGB XI kennen und die kundenfreundlich arbeiten wollen, gut nachzuvollziehen. Spezielle Schulungen, um dieses System der Zertifizierung zu verstehen, sind damit nicht notwendig.



Da dem Bereich „Personal“ erhebliche Aufmerksamkeit gewidmet wird, z.B. in der Frage nach der Einarbeitung und dem Angebot an Fort- und Weiterbildung, sind auch hier für den Dienst und seine Mitarbeiter Anregungen zu gewinnen.

Auch dieses Verfahren ist als sog. „Stichtagsprüfung“ ausgelegt und bezieht den Kunden durch eine direkte Befragung bei den Pflegeeinsätzen in die Überprüfung der Qualität mit ein.

Durch die beschriebene Vorgehensweise wird kein QM-System der Organisation empfohlen und überprüft, sondern es werden einzelne Bausteine für die Qualitätsentwicklung in einem QM-System einbezogen.

Die Elemente der Prüfung wie z.B. Ausstattung, Personal, Informationswege, Verlässlichkeit oder individuelle Wahlmöglichkeiten des Kunden setzen direkt an den wirklichen Kundenbedürfnissen an. Damit liegt mit diesem Verfahren ein sehr kundennahes Instrument in einer Momentaufnahme vor.

Im Ergebnis dürfte ein vor kurzem vom TÜV Rheinland zertifizierter Dienst eine erhebliche Leistungsqualität am Stichtag vorweisen. Langfristige Aussagen aus dem Zertifikat abzuleiten ist nur eingeschränkt möglich, da über die Strukturen eines kontinuierlichen QM keine Aussagen in diesem Verfahren gemacht werden. Diese Einschränkung ist auch deshalb notwendig, da dieses Modell der Zertifizierung wenig prozessorientiert angelegt ist und weniger Anregungen als andere Modelle für die Verbesserung des gesamten Aufbaus der Organisation bietet.

Das Modell vom TÜV Rheinland befasst sich nicht in erster Linie mit Fragen des Managements der Qualitätssicherung oder speziell mit dem System des QM. Die Bedeutung von Führung und Strategie im QM-System wird nicht ausdrücklich herausgestellt. Hier werden vielmehr Mindestanforderungen, ergänzt durch bestimmte Zusatzkriterien, die sich an den Anforderungen des SGB XI orientieren, abgeprüft.

#### 4.4.4.6 Selbstbewertungssystem für stationäre Einrichtungen der Altenhilfe

Unter Federführung des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation in Kooperation mit anderen Instituten in Großbritannien und Deutschland sowie verschiedenen Wohlfahrtsverbänden in Hessen wurde das Selbstbewertungssystem für stationäre Einrichtungen der Altenhilfe entwickelt.<sup>391</sup>

Das Ziel dieses Vorhabens liegt in der Definition eines werteorientierten Qualitätsmanagements auf der Basis des Konzeptes „homes are for living in“ aus Großbritannien und des EFQM-Modells.

Grundlage bilden ein weiteres Handbuch mit Qualitätsstandards der hessischen Wohlfahrtsverbände und das Handbuch zur Selbstbewertung des Fraunhofer-Instituts.

In dem Verfahren der Selbstbewertung liegt nach Ansicht der Autoren der Kern und der Wert des Vorgehens. Hier sind drei Phasen vorgesehen:

- Vorbereitung und Koordination der Selbstbewertung
- Durchführung der Selbstbewertung
- Erarbeitung des Qualitätsverbesserungsplans.

In den Materialien des Handbuchs wird mittels Fragen zu den dort formulierten kurzen Qualitätsstandards eine Bewertung in vier Stufen gemäß der Systematik für EFQM-Selbstbewertungen möglich gemacht. Das Handbuch zur Selbstbewertung liefert ganz praktisch Formblätter für die Aspekte:

- Stärken
- Verbesserungsbereiche
- Verbesserungsvorschläge.

---

<sup>391</sup> Fraunhofer-Institut: Handbuch Selbstbewertungssystem für stationären Einrichtungen der Altenhilfe, Stuttgart/Frankfurt/M. 1998

Damit wird sichergestellt, dass die Bewertung nicht ins Leere läuft, sondern zu realen Folgerungen führt und kundenorientiert Verbesserungen eingeleitet werden.

Eine externe Prüfung oder Zertifizierung findet nicht statt und es wird kein Gütesiegel oder Zertifikat vergeben.

Das Selbstbewertungssystem setzt zu seiner Anwendung das Wissen über komplexe Prozesse bei der Erbringung von Dienstleistungen und die darauf ausgerichteten QM-Maßnahmen voraus. Um es zur Wirksamkeit zu bringen, sind also Kenntnisse über Managementstrukturen, Organisationsentwicklung, QM und Kundenbedürfnisse notwendig. Ein Schulungsbedarf in vielen Einrichtungen ist damit wahrscheinlich.

Durch das werteorientierte Konzept „homes are for living in“ aus Großbritannien wird ein Blickwinkel auf die Aspekte Würde, Privatheit, Wahlfreiheit, Selbstverwirklichung, Unabhängigkeit und Rechtssicherheit gelegt.<sup>392</sup> Da auch bei diesem Verfahren mit den Kriterien des EFQM-Modells gearbeitet wird, nimmt insgesamt die Sicht der Kunden und die Kundenzufriedenheit einen großen Stellenwert ein. Die Punkte „Kundenzufriedenheit“ und „Mitarbeiterzufriedenheit“ setzen darüber hinaus starke Akzente im Bezug auf die Ergebnisse der Qualitätsbemühungen.

Die auf längere Zeiträume angelegten Verbesserungsprozesse, die mit diesem Selbstbewertungssystem erreicht werden sollen, können in den Zwischenergebnissen ganz praktischen Kundennutzen durch die Verbesserung von Arbeitsabläufen und die Vermeidung von Fehlern haben. Die Ergebnisse der Standortbestimmung sollen dann im Interesse der Kunden zu einem Qualitätsverbesserungsplan in den Einrichtungen führen.

Ein wesentlicher Pluspunkt dieses Ansatzes liegt darin, dass vorangegangene Arbeiten an Qualitätsstandards für den Leistungsbereich stationäre Altenhilfe (in einem Handbuch veröffentlicht)

---

<sup>392</sup> Harris, R., Klie, T., Ramin, E.: Heime zum Leben – Wege zur bewohnerorientierten Qualitätssicherung, Hannover 1995

genutzt werden können, um eine Orientierung für die Mitarbeiter zu schaffen. Somit werden nicht nur Tatbestände abgefragt, sondern direkt neben der Frage steht der erwartete Qualitätsstandard (in Kurzform), den die Einrichtung erfüllen sollte.

Die Fragen im Rahmen der Selbstbewertung führen zu einem Ist-/ Soll-Vergleich, bezogen auf das Management der Organisation. Hier lassen sich für die Mitarbeiter in der gemeinsamen Erarbeitung sehr schnell Verbesserungspotentiale in ihrer Einrichtung feststellen.

Hier wird also nicht auf eine externe Stichtagsprüfung hingearbeitet, sondern darauf, nachweislich Strukturen, Abläufe und Leistungen zu optimieren. Insgesamt liegt ein komplexes Verfahren vor, das, basierend auf dem EFQM-Modell, sehr prozessorientiert wirkt und damit auch von seinem Umfang her erheblichen Steuerungsbedarf in der Einrichtung verursacht. Aus professioneller Sicht kann die Arbeit mit diesem Verfahren heute als innovativ und äußerst veränderungsorientiert angesehen werden. Allerdings trägt dieser Ansatz nicht dazu bei, ein einrichtungsinternes QM-System zu errichten und dieses in einem QM-Handbuch zu dokumentieren.

#### 4.4.4.7 QAP Qualitätszertifikat für Altenhilfeeinrichtungen und Pflegedienste

Das QAP-Modell richtet sich an den Grundlagen der EFQM aus und liefert den Einrichtungen ein Instrument der internen Qualitätssicherung sowie die Möglichkeit, sich im Sinne der externen Qualitätssicherung die Leistungsqualität durch eine Prüfung zertifizieren zu lassen. Nach dem Assessment findet ein Workshop mit der Einrichtung statt, um unterschiedliche Bewertungen zu diskutieren und Hinweise für Verbesserungen zu geben.

Seit 1992 haben nach Angaben der Entwickler über 300 Organisationen nicht nur in der Altenhilfe mit diesem System gearbeitet.

Wichtigstes Instrument für die Qualitätsentwicklung ist das „Self-Assessment“, die Selbstbewertung, die in der Einrichtung durchgeführt wird.

Das Verfahren hat vier Bausteine:

Baustein 1 – Schulung QAP und Selbstbewertung Leitungsebene

Baustein 2 – Selbstbewertung in einzelnen Arbeitsbereichen durch  
die Mitarbeiter

Baustein 3 – externes Assessment

Baustein 4 – Qualitätszertifikat.<sup>393</sup>

Die systematische Selbstbewertung der Organisation erfolgt mit dem „Spezifikationenkatalog“, der sehr detailliert zu allen Arbeitsbereichen der Einrichtung den Entwicklungsstand hinterfragt und zur Bewertung fünf Reifegrade („Stadium 1-5“) der Entwicklung anbietet.<sup>394</sup> Die Fragen im Rahmen der Selbstbewertung führen unmittelbar zu einem Ist-/Soll- Vergleich bezogen auf das Management der Organisation. Hier können sich für die Mitarbeiter in der gemeinsamen Erarbeitung sehr schnell Verbesserungspotentiale in ihrer Einrichtung feststellen lassen.

Dieses Verfahren stellt eine Anpassung und Konkretisierung der EFQM-Kriterien an das Leistungsspektrum der Altenhilfe dar und soll damit eine einfache und praxisnahe Anwendung der EFQM-Grundprinzipien ermöglichen. In diesem Punkt geht das Verfahren viel weiter als die Stichtagsprüfungen anderer Anbieter, die sich hauptsächlich an den Kriterien für die Pflegequalität nach SGB XI orientieren.

Die Ergebnisse der Selbstbewertung können an die Entwickler des Modells eingesandt werden und ermöglichen durch den anonymen

---

<sup>393</sup> Leopoldt, B., Steinmetz-Ehrt, C.: QAP – Qualitätsanalyse-Instrument und Zertifizierung auf Basis des Europäischen Qualitätssystems EFQM, in: Blonski, H.: a.a.O., S. 155ff

<sup>394</sup> Frey-Akademie: Katalog der Spezifikationen – Alten- und Pflegeheime, Zürich/Dornbirn/Mainz 1996

Vergleich mit anderen Einrichtungsergebnissen ein Benchmarking für die Anwender.<sup>395</sup>

Das gesamte Modell ist ein sehr komplexer aber erfolgversprechender Versuch, die Grundprinzipien des TQM an die Inhalte der Altenhilfe anzupassen. Eine erhebliche Verbreitung in der Schweiz, Österreich und hauptsächlich den süddeutschen Bundesländern zeigt, dass Interesse der Einrichtungen an diesem Modell vorhanden ist. Der Schwerpunkt liegt auf der Qualitätsanalyse, weniger auf dem Aufbau eines Managementsystems. Inwieweit die Einrichtungen durch dieses Verfahren über singuläre Verbesserungen in der Lage sind ein nachweisbares QM-System zu entwickeln, bleibt zu untersuchen.

#### 4.4.4.8 Modelle der Qualitätsdiagnose, -entwicklung und -prüfung

Im Bereich der Altenhilfe hat es seit Mitte der 90er Jahre weitere Versuche gegeben, gesetzliche, fachliche und kundenorientierte Anforderungen in Qualitätsentwicklungs- und Prüfsysteme zu integrieren. Schwerpunkte wurden dabei sowohl auf die Kundenperspektive als auch auf die pflegerische Fachlichkeit gesetzt.

Auf pflegerischem Hintergrund entstanden ist insbesondere das „CBO Modell der dezentralen Qualitätsentwicklung in der interkollegialen Methode“ aus den Niederlanden, das in den 90er Jahren in der deutschen Pflegelandschaft ein erhebliches Interesse ausgelöst hat.<sup>396</sup> Zu den inhaltlichen Ausgangspunkten gehören u.a. die Qualitätsdimensionen von Donabedian (s.o.) und langjährige Umsetzungserfahrungen in den Niederlanden. Insgesamt handelt es sich um eine dezentrale Methode der abteilungsbezogenen Qualitäts-

---

<sup>395</sup> Kämmer, K., Hennecke, M., Trapp, F., Bruns-Waigand, W.: Qualitätsverfahren im Überblick, Hannover 2001

<sup>396</sup> Kämmer, K., Hennecke, M., Trapp, F., Bruns-Waigand, W.: a.a.O., S. 44ff

sicherung, die viele Aspekte einer bottom-up-Strategie im Sinne eines Organisationsentwicklungsprozesses vorweist.

Die gesamte stationäre Einrichtung in den Fokus nimmt „SIESTA – Standardisiertes Instrumentarium zur Evaluation von Einrichtungen der stationären Altenhilfe“ mit vier Modulen zur Selbstbewertung und zum Benchmarking mit anderen Einrichtungen.<sup>397</sup> Die Module dienen zur detaillierten Erhebung des Qualitätsniveaus und beziehen sich auf die Bereiche:

- Bau und Technik
- Konzeption und Organisation
- Mitarbeiter
- Bewohner.

Insgesamt geht der Ansatz von der Prämisse aus, dass für ein QM als Voraussetzung eine objektive Qualitätsdiagnose unabdingbar ist und dass diese so genau wie möglich und wissenschaftlich fundiert zu erfolgen hat. Zunächst will das Modell die interne Qualitätsentwicklung provozieren und unterstützen und erst später soll die QM-Entwicklung folgen.

Die Methode wurde in einigen Modellprojekten erfolgreich erprobt und macht hauptsächlich dann Sinn, wenn durch die Beteiligung mehrerer Einrichtungen ein aktuelles Benchmarking der Ergebnisse zwischen den beteiligten Organisationen möglich ist (z.B. in der Pilotstudie in Baden-Württemberg). Das gesamte Diagnoseverfahren ist allerdings sehr aufwendig bezüglich der inhaltlichen Durchdringung und der zeitlichen Abwicklung für die teilnehmende Organisation. Weiterführend ist die Systematik nicht geeignet, der Einrichtung einen Einstieg in ein QM-System zu ermöglichen, so dass diesbezüglich die Einrichtung auch nach Anwendung von SIESTA noch am Anfang ihrer Bemühungen steht. Im Gegensatz dazu kann SIESTA allerdings im Anschluss an eine Entscheidung der Organisation für ein QM-System mit entsprechender handlungs-

---

<sup>397</sup> Berger, G.: Die SIESTA-Qualitätsdiagnose als erster Schritt einer Qualitätsentwicklung über das bereits Erreichte hinaus, in: H. Bronski (Hrsg.): a.a.O., S. 47ff

leitender inhaltlicher Gliederung durchaus als Instrument einer Ist-Analyse und als Diagnosebaustein tauglich sein, aber keinesfalls als Ausgangspunkt dieser Entwicklung.

Unter dem Eindruck der Anforderungen aus der Novellierungen des SGB XI im Jahre 2002 bezüglich der Qualitätsanforderungen haben die SIESTA-Entwickler mittlerweile mit unterschiedlichen Berufsverbänden im Bereich der Altenhilfe ein angelehntes Modell unter dem Namen „DAFA-Deutsches Akkreditierungs-Forum Altenhilfe“ ins Leben gerufen. Hier werden fünf Module definiert und zwar für die Felder Träger/Hausleitung, Pflege, Oecotrophologie, Mitarbeiter und Kunden, in denen eine Qualitätsdiagnose durchgeführt werden soll.<sup>398</sup> Aber auch hier gilt das gleiche Problem wie bei SIESTA, der Weg zu einem QM-System wird nicht durchgängig erkennbar.

Zu den auf dem Markt der Altenhilfe vertretenen Modellen, die hauptsächlich als Prüfsystem ausgelegt sind, gehören im Weiteren u.a.:

- das Modell des Instituts für Qualitätskennzeichnung von sozialen Dienstleistungen, das „Qualitätssiegel für ambulante Dienste und Pflegeheime“.<sup>399</sup> Hier wird in einem Handbuch eine Definition von Qualitätsanforderungen für ambulante Dienste und Pflegeheime vorgenommen, welche in einer Gliederung der Anforderungen in die Dimensionen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität vorliegt. Eine Selbstbewertung anhand eines Fragebogens ist für die Einrichtung möglich. Dem schließt sich eine Fremdprüfung und Begehung durch Experten des Instituts an, die ein Qualitätssiegel für 3 Jahre vergeben. Ein Einstieg in die Thematik der Qualitätssicherung und -entwicklung ist so möglich, der Aufbau eines QM-Systems ist nicht die Zielsetzung.

---

<sup>398</sup> DAFA: Das Dienstleistungsangebot des DAFA Instituts: Übersicht, Broschüre, Kiel 2002

<sup>399</sup> Müller, J.F.W.: QM-Check-up. Der aktuelle Vergleich der marktgängigen Qualitätsmanagement-Systeme für Ihre Organisation, 2. Aufl. Hamburg 1999



- das Qualitätssiegel der Bundesarbeitsgemeinschaft der Seniorenorganisationen (BAGSO) für ein „seniorengerechtes Leben und Wohnen“. Zielgruppe sind die Einrichtungen des Betreuten Wohnens und der stationären Altenhilfe, die durch eine Befragung und Checklisten zur internen Qualitätsdiagnose und einer externen Begutachtung für das Qualitätssiegel überprüft werden sollen.<sup>400</sup> Zu den inhaltlichen Ausgangspunkten zählt auch hier wieder das Konzept „homes are for living in“ (s.o.), da die Bewohnerperspektive in diesem Verfahren eine dominante Rolle spielt.

Mit diesen Modellen der Qualitätsprüfung werden Qualitätsentwicklung und -sicherung im besten Fall begleitet und gefördert, aber es fehlen die systematischen Ansätze für ein QM-System in den Einrichtungen. Diese Ansätze sind nicht dazu geeignet, ein gesamtes einrichtungsinternes QM zu gestalten und zu dokumentieren und vernachlässigen größtenteils inhaltliche Zusammenhänge und Motive des QM.

#### **4.5 Auswahl der QM-Systeme und Fragestellungen für die qualitative Untersuchung**

Aufgrund des differenzierten Entwicklungsstands von QM-Modellen in der Altenhilfe und der sich aus dem SGB XI ergebenden Forderungen nach einem QM-System erschien es für diese Arbeit sinnvoll, die Untersuchung und Beschreibung der Fallstudien im Sozial- und Gesundheitswesen in der Altenhilfe anzusiedeln (s.a. Kap. 6). Damit erscheint gewährleistet, auf Organisationen zu treffen, die sich auf unterschiedlichen Wegen und mit einer hohen Verbindlichkeit um die QM-Entwicklung bemühen und dort Erfahrungen vorzuweisen haben. Die Vielzahl der zur Umsetzung bereitstehenden QM-Ansätze bot außerdem die Möglichkeit, unterschiedliche Operationalisierungswege in Erfahrung zu bringen und

---

<sup>400</sup> Kämmer, K., Hennecke, M., Trapp, F., Bruns-Waigand, W.: a.a.O., S. 36ff

möglicherweise inhaltliche Tendenzen in der Integration von OE und PE im QM erkennen zu können.

Die anderen Bereiche des Sozial- und Gesundheitswesens wurden für die Studie aus unterschiedlichen Gründen nicht berücksichtigt. In der Kinder- und Jugendhilfe liegen eine Reihe von sehr differenzierten Qualitätssicherungsmodellen mit starker Betonung auf die Entwicklung und Evaluation der inhaltlichen Leistungsprozesse und weniger auf die Managementaufgaben eines QM-Systems vor. Gleichzeitig ist die Verbreitung der einzelnen Modelle sehr gering und fachlich sind die Ansätze sehr aufwendig und noch selten in ihrer Anwendung erprobt. Eine ähnliche Beschränkung findet man in der Behindertenhilfe, wo, neben der Anwendung der ISO-9000-Reihe, Modelle mit nur sehr eingeschränkter Verbreitung existieren. Für die Krankenhäuser und Rehabilitationskliniken im Gesundheitswesen gilt, dass zum Zeitpunkt des Beginns dieser Arbeit im Jahre 1999 nur sehr wenige Einrichtungen mit QM-Systemen befasst waren, so dass dieser Bereich bei der Planung der Fallstudien und des Samples ausgespart blieb.

Im Sinne der Zielsetzung, der in dieser Arbeit durchgeführten Studie, wurde daher für die Explorationsphase eine Auswahl der zu untersuchenden Systeme und Modelle der Qualitätsentwicklung und -sicherung in der Altenhilfe vorgenommen. Da die Erhebung qualitativ angelegt ist und sich auf Leitfaden-Interviews mit den verantwortlichen Anwendern in Altenhilfeeinrichtungen stützt, war es notwendig, eine Auswahl der zu untersuchenden QM-Ansätze in der Altenhilfe so zu treffen, dass eine Auswertung methodisch und organisatorisch im Rahmen der Arbeit zu bewältigen ist. Hiermit ist zunächst einmal die instrumentelle Implikation angesprochen, die sich aus der Vielzahl der am Markt befindlichen Qualitätsansätze in der Altenhilfe ergibt (vgl. dazu 7.2).

Aus inhaltlicher Sicht kann es für die Auswahl zumindest zwei Perspektiven geben. Die eine richtet sich auf die Anwender-

konformität der am Markt befindlichen Modelle aus. Damit wird hier die Übereinstimmung der Modelle mit den Interessen und Zielen der Einrichtungen und Anwender bezeichnet. Es erscheint sinnvoll, nur solche Ansätze in die Untersuchung einzubeziehen, bei denen die Organisationen auch eine hohe Wahrscheinlichkeit haben, dass ihre perspektivischen Ziele durch das angewendete QM-Modell erfüllt werden können. Ansonsten wäre kaum zu erwarten, dass sich Erfahrungen mit komplexen OE- und PE-Prozessen im Zusammenhang mit den Zielerreichungsschritten entwickeln und berichtet werden können.

Die andere Perspektive bezieht sich auf die Systemkonformität der Modelle in Bezug auf die Übereinstimmung der vorhandenen Branchenmodelle mit international anerkannten QM-Systemen als Referenzmodellen und deren Zielsetzungen. Denn aus Sicht der internationalen QM-Systeme und der Fachdiskussionen über die Weiterentwicklung der Modelle lässt sich festhalten, dass unabhängig von einer Zertifizierung, grundlegende Bausteine in den branchenbezogenen QM-Ansätzen vorhanden sein sollten, um eine Systemkonformität zu gewährleisten.<sup>401</sup> Folgende Bausteine sollten die branchenbezogenen QM-Ansätze beinhalten:

- Führung, Konzeption und Zielsetzung
- Kundenwünsche und –bedürfnisse in den Mittelpunkt stellen
- Strukturen und Prozesse für Qualitätsmanagement
- Dokumentation und Messung von Qualität
- Kontinuierliche Verbesserungen

---

<sup>401</sup> Müller, J.F.W., Treike, S.: Von der Qualitätstheorie zur Qualität der Praxis, in: Blonski, H. (Hrsg.): a.a.O., S. 95ff

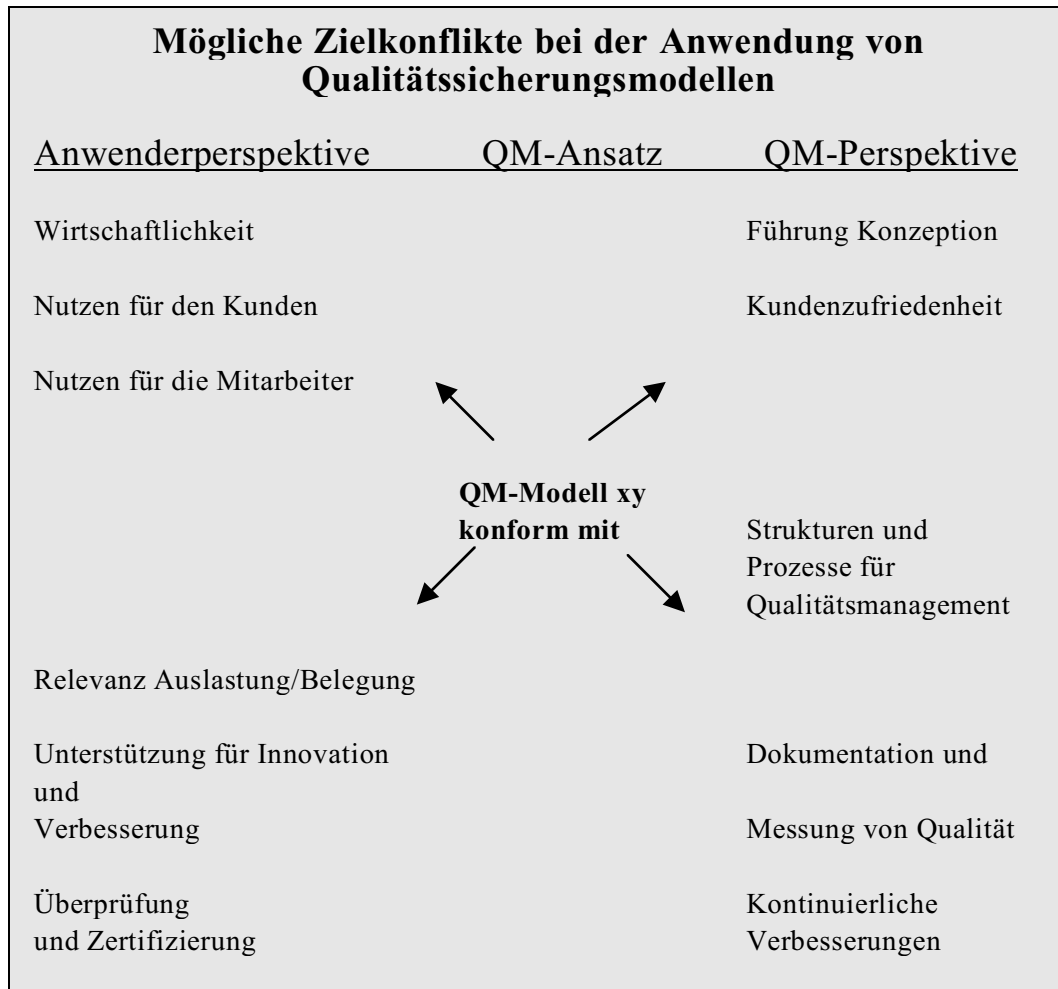


Schaubild IV.18: Anwender- oder Systemkonformität der QM-Ansätze

Bei näherer Betrachtung fallen unter Anwendung dieser Systemkriterien eine Vielzahl von Modellen der Qualitätsentwicklung in Punkt 4.4 aus der geplanten Untersuchung heraus, weil sie keine Gewähr dafür bieten, dass die Einrichtung unter Verwendung der oben genannten Bausteine einen Einstieg in ein QM-System vollziehen kann. Diese begrenzten Ansätze zielen lediglich auf die nicht QM-orientierte Prüfung von einzelnen Qualitätskriterien an einem Stichtag ab.

Untersucht man dann die Anwenderkonformität der in 4.4 dargestellten Ansätze, ergibt sich ein heterogenes Bild für das Auswahlverfahren der in die Untersuchung einzubeziehenden Ansätze. Wie schon Vergleichsuntersuchungen in der Vergangen-

heit belegt haben, liegen hier die auf der Basis des EFQM-Modells entwickelten Ansätze inhaltlich in einer Kosten-Nutzen-Analyse an der Spitze.<sup>402</sup>

Dazu gehören neben dem EFQM-Modell selbst auch die Branchenmodelle QAP und das Selbstbewertungsverfahren des Fraunhofer-Instituts. Das Modell der QgP war zum Zeitpunkt der damaligen Untersuchung noch nicht auf dem Markt, stellt aber wie oben gezeigt, auch ein Branchenmodell vor dem Hintergrund des EFQM-Modells dar.

So wurden für die Untersuchung dann schlussendlich aufgrund der Anwender- und Systemkonformität, sowie mit dem Ziel der Einhaltung einer eingeschränkten Repräsentativität, folgende Ansätze ausgewählt:

- die DIN EN ISO 9000 aufgrund ihrer internationalen Bedeutung und ihrer Verbreitung in der Branche (3 Fallstudien)
- EFQM-orientierte QM-Systeme aufgrund ihrer Entwicklungsmöglichkeiten und der hohen Anwenderkonformität,
  - wie das der QgP (3 Fallstudien)
  - anderer Anwender (1 Fallstudie)
- TÜV Rheinland aufgrund der großen Verbreitung als reiner Qualitätsprüfungsansatz (1 Fallstudie)
- verbandlicher Ansatz des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes aufgrund der eingeschränkten Systemkonformität für ein QM (1 Fallstudie).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass damit für die qualitative Untersuchung ein möglichst realistisches und inhaltlich austariertes Setting gefunden werden konnte, das die QM-Ansätze in der Altenhilfebranche widerspiegelt und damit im hohem Maße erkenntnisleitend ist.

---

<sup>402</sup> Müller, J.F.W.: QM-Check-up, a.a.O., S. 7

Erkenntnisgewinn soll insbesondere erzielt werden hinsichtlich der Rolle, welche die Führungskräfte im QM spielen. Weiter ist von Interesse, wie sie die Analyse und Selbstbewertung der Qualitätsentwicklung initiieren und steuern. Die Bedeutung der Prozesssteuerung im QM ist nicht hoch genug anzusetzen und auch die OE widmet ihre Aufmerksamkeit den Organisationsprozessen, so dass sich für die theoretische Zusammenschau in Kapitel 5 und die Praxisuntersuchung in Kapitel 7 die Frage stellt, wie Definition und Verbesserung von Prozessen in der Organisation gestaltet werden.

Weitere Instrumente des QM wurden in 4.2 dargestellt, wie z.B. die Arbeit mit Qualitätszirkeln und -beauftragten, der Einsatz von Benchmarking und die Durchführung von Audits und Assessments, deren praktische Bedeutung für die befragten Organisationen in den Fallstudien deutlich gemacht wird.

Die zentrale Frage der Arbeit, ob die in Kapitel 2 und 3 aufgezeigten theoretischen Integrationsansätze der OE und PE in Bezug auf QM in der Praxis der QM-Systeme der Organisationen wieder zu finden sind, steht im nächsten Kapitel und durch die Untersuchung der Fallstudien zur Klärung an.

Aus Sicht der internationalen QM-Diskussion stellt sich weiter die Frage, ob das QM wirklich die inhaltliche Führungsrolle, welche die Theorie dem System zuweist, übernimmt. Wie strategisch wird QM von den Führungskräften eingesetzt und welche Ergebnisse lassen sich aus ihrer Sicht erzielen? Zu diesen Aspekten werden die einzelnen Fallstudien und die Gesamtauswertung Informationen liefern.



<b>5. Positionierung von Organisations- und Personalentwicklung im Qualitätsmanagement</b> .....	285
5.1 Neuere Managementkonzepte als Bezugsrahmen für Organisations- und Personalentwicklung und Qualitätsmanagement.....	286
5.1.1 Betriebswirtschaftlich orientierte Managementkonzepte .....	286
5.1.2 TQM-orientierte Managementkonzepte.....	291
5.2 Zielsetzungen von Organisations- und Personalentwicklung und ..... Qualitätsmanagement.....	295
5.3 Theoretischer Bezugsrahmen .....	297
5.3.1 Organisations- und Personalentwicklung .....	297
5.3.2 Organisations- und Personalentwicklung im Qualitätsmanagement	299
5.4. Methoden und ihre Anwendung .....	300
5.4.1 Instrumente und Methoden .....	301
5.4.2 Führung und Mitarbeiter .....	309
5.5 Auswirkungen auf die Evaluation der Praxis.....	312





## **5. Positionierung von Organisations- und Personalentwicklung im Qualitätsmanagement**

Nachdem bis hierhin in den Kapiteln 2,3 und 4 eine Gegenüberstellung der einzelnen Ansätze für die Optimierung von Leistung, Qualität und Geschäftserfolg in Organisationen geleistet wurde und die Rolle der Mitarbeiter dabei beleuchtet worden ist, sollen nun mögliche Überschneidungen und Schnittmengen zwischen den Ansätzen quasi als Zwischenbilanz vor dem empirischen Teil ermittelt und begründet werden.

OE und PE verfolgen nach der Darlegung der in Kapitel 2 und 3 herangezogenen Autoren (Kieser, Staehle, Vahs, Scholz, Becker u.a.) gleichermaßen institutionelle wie personelle Ziele. In der vorliegenden Arbeit ist an dieser Stelle nun zu fragen, welche Positionierung OE und PE in den Managementmodellen des QM einnehmen oder ob hier unterschiedliche Vorgehensweisen theoretisch begründet worden sind.

Zusammenhänge zwischen OE, PE und QM könnten bestehen in Form von:

- Übernahmen
- Überschneidungen
- Weiterentwicklungen

von theoretischen Annahmen und praktischen Methoden.

Die Arbeit widmet sich nun der Überlegung, dass, wenn in der Theorie von OE und PE sowie QM die selben Methoden und Instrumente zu finden sind, sich die Ausgangsthese, dass Maßnahmen der PE und OE entscheidende Bausteine für ein QM-System sind, aus der Literatur heraus bestätigen ließe. In den nachfolgenden Abschnitten wird aber auch zu fragen sein, wo das Ineinandergreifen von OE, PE und QM seine Grenzen hat und wo die unterschiedlichen Schwerpunkte liegen. Hier wird dieses Kapitel eine Klärung herbeiführen.

Im Folgenden wird dann in Kapitel 7 in den Fallstudien zu überprüfen sein, welche Relevanz und Ausprägung die erkannten Zusammenhänge und Begrenzungen in der Praxis aus Sicht der Leitungskräfte haben. Besonders interessant sind dabei die Konsequenzen im Hinblick auf die betriebliche Bildungspraxis und die Weiterentwicklung der Kompetenzen der Mitarbeiter in den Unternehmen als langfristiger Erfolgsfaktor.

## **5.1 Neuere Managementkonzepte als Bezugsrahmen für Organisations- und Personalentwicklung und Qualitätsmanagement**

### **5.1.1 Betriebswirtschaftlich orientierte Managementkonzepte**

Am Beispiel eines weitverbreiteten Managementmodells, dem St. Galler Management-Konzept, soll hier gezeigt werden, wie sich die Positionierung von OE, PE und QM integrativ entwickelt hat, bevor im nächsten Abschnitt 5.2 dann die genauere Anwendung analysiert wird.

Das St. Galler Management-Konzept unterscheidet die Ebenen des normativen, des strategischen und des operativen Managements für die Unternehmensentwicklung.<sup>403</sup> Das Konzept ist grundsätzlich als Ansatz der Betriebswirtschaftslehre skizziert und soll Führungskräften die Einordnung der unterschiedlichen Funktionen ihrer Aufgabe im Unternehmen verdeutlichen und diese Aufgaben steuerbar machen.

Auf den Ebenen des strategischen und des operativen Managements im Konzept ergibt sich für die Organisationsstrukturen und -prozesse im Sinne eines organisationalen Wandels der Strukturen (s. 2.2) die Aufgabenstellung, sich den Wandlungsprozessen in der Gesellschaft und auf den Weltmärkten anzupassen. Eine strategische Option für die Unternehmensspitze kann dabei der Einsatz von Methoden der OE sein.

---

<sup>403</sup> vgl. Bleicher, K.: a.a.O.

Eine weitere Säule des St. Galler Management-Konzepts richtet sich auf das Verhalten aus. Ausgehend von der Unternehmenskultur ergibt sich die Aufgabe für das Management, das Problemverhalten im strategischen Zusammenhang zu bearbeiten und weitergehend auf der Ebene des operativen Managements das Leistungs- und Kooperationsverhalten der Mitarbeiter zu gestalten. Hier setzt das Aufgabenfeld des Personalmanagements an und damit der strategisch geplante Einsatz von PE.

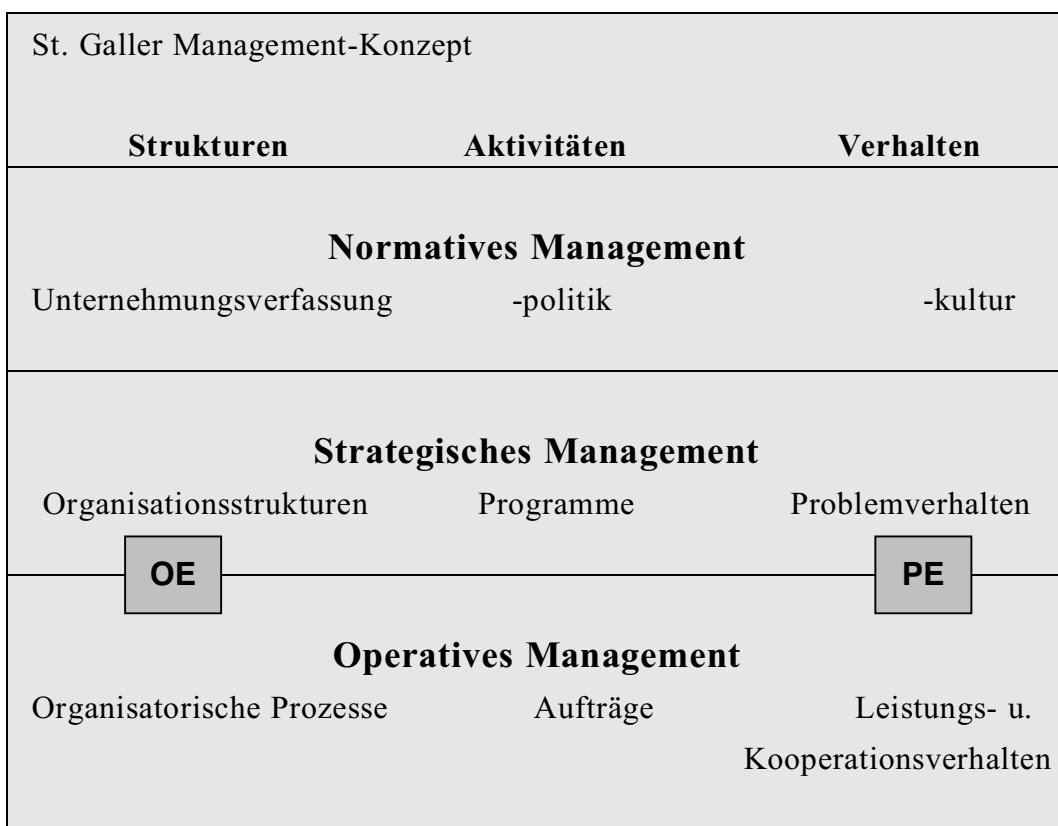


Schaubild V.1: Position von OE und PE im St. Galler Management-Konzept

Dieses Konzept wurde von Seghezzi weiterentwickelt, um die Bedeutung des QM in das Managementsystem zu integrieren und die Entwicklung der Qualitätsfähigkeit der Organisation zu betonen.<sup>404</sup>

<sup>404</sup> Seghezzi, H.D.: a.a.O., S. 6ff

Die Zielsetzung dieser Überlegung bestand darin, nicht QM allein als eine Teilaufgabe einer bestimmten Managementfunktion oder einer Abteilung, wie historisch in früheren Jahren üblich, zu definieren. Herausgestellt wurde nun, dass durch ein eigenständiges Konzept „Integriertes Qualitätsmanagement“ dessen Bedeutung in der Management- und Betriebswirtschaftslehre als Gesamtstrategie verankert wird. Dieser Ansatz entwickelte kein neues QM-System, sondern verbindet die Anforderungen, z.B. aus der ISO 9000 und dem EFQM-Modell, durch Identifikation der einzelnen Schlüsselemente mit dem vorliegenden St. Galler Management-Konzept. So werden einzelne QM-Elemente wie Qualitätspolitik, QM-System und Qualitätsverbesserung den Ebenen des normativen, des strategischen und des operativen Managementkonzepts zugeordnet (s. Schaubild V.2).

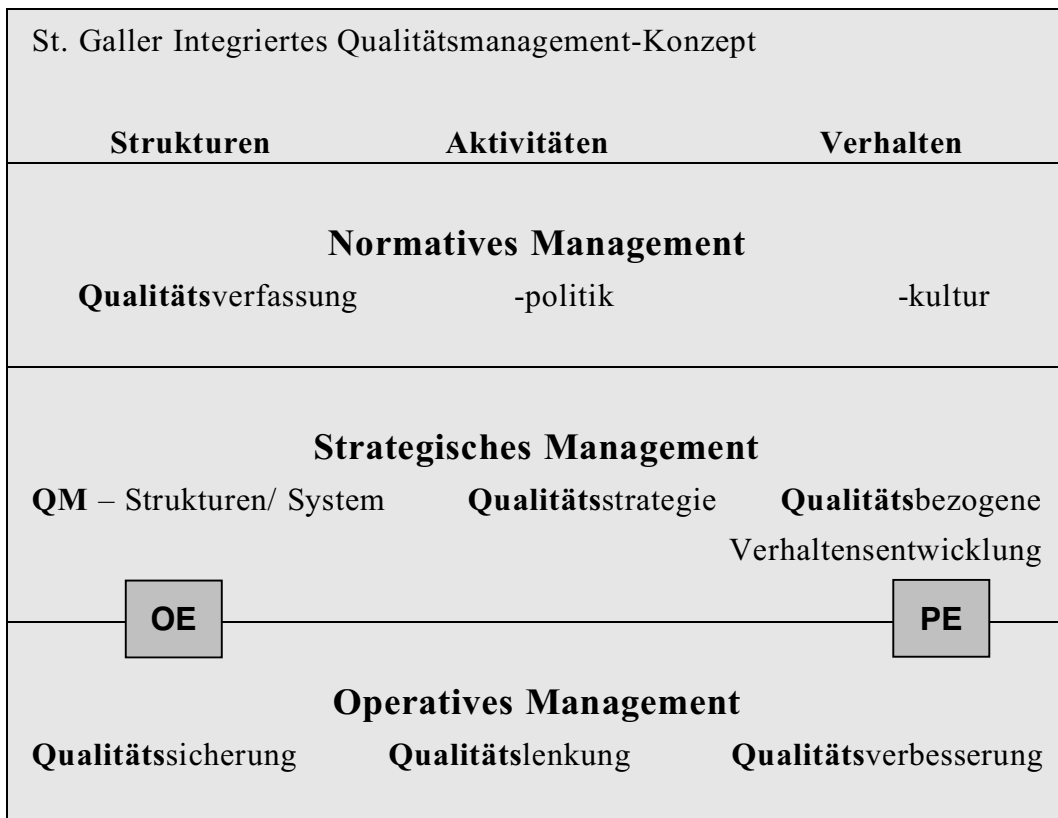


Schaubild V.2: Konzept Integriertes Qualitätsmanagement

Gerade die Vorgehensweise der Vernetzung von QM mit den gesamtorganisatorischen Managementstrategien im Sinne des TQM-Gedankens wird von Zink als Vorteil des St. Galler Konzepts angesehen und entspricht seiner Meinung nach den Anforderungen, eine Organisation als „offenes System“ zu verstehen und die „Interdisziplinarität im Denken wie in der Zusammenarbeit“ zu fördern.<sup>405</sup>

Darüber hinaus werden von ihm die vermehrte Bedeutung des Prozessmanagements und die Ansätze der „lernenden Organisation“ als Teilansätze zitiert (s. 2.2.2 und 2.2.5), die aber allein zu kurz greifen, wenn man QM umfassend entwickeln will. Das gesamte Personalmanagement erhält einen erneuerten Arbeitsauftrag, die Mitarbeiterpartizipation als Baustein eines integrierten QM zu implementieren und die Veränderung der Arbeitsprozesse durch die Einführung z.B. der Gruppenarbeit personaltechnisch zu begleiten.

Weitere Ansätze der konzeptuellen Verbindung von QM mit herkömmlichen Managementansätzen finden sich auch mit der für die Altenhilfe relevanten Spezifikation für Nonprofit-Organisationen (NPO) bei Schwarz et al.<sup>406</sup> Deren „Freiburger Management-Modell“ für NPO bietet ein dreiteiliges Ordnungsraster an, in dem eine Zuordnung von Elementen der OE, PE und des QM vorgenommen wird.

---

<sup>405</sup> Zink, K.J.: a.a.O., S. 5ff

<sup>406</sup> Schwarz, P., Purtschert, R., Giroud, Ch.: a.a.O., S.37ff

### **Freiburger Management-Modell für NPO**

#### 1. System-Management

1.1 Grundlagen

1.2 Willensbildung

1.3 Planung

1.4 Controlling

1.5 **QM**

1.7 **Organisation**

1.8 **Innovation** (u.a. Anpassungs- u. Veränderungsprozesse)

#### 2. Marketing-Management

#### 3. Ressourcen-Management

3.1 Grundlagen

3.2 Mitglieder

3.3 Ehrenamtliche Mitarbeiter

3.4 Hauptamtliche Mitarbeiter, d.h. **Human Resources**

*Schaubild V.3: Integrationsansatz im Freiburger Management-Modell für NPO*

Neben der ausdrücklichen Verortung von QM ergeben sich hier im System-Management bei den Innovationsprozessen die Ansatzpunkte für den Einsatz von OE-Methoden und, aus der Zuordnung der Human Resources im dritten Managementbereich, die erkennbaren Aufgaben der Personalarbeit einschließlich der PE.<sup>407</sup> Das „Freiburger Management-Modell“ beruft sich in seinem Ansatz ausdrücklich auf die TQM-Philosophie und betont die dadurch hinzugewonnenen Dimensionen der Kundenorientierung und der Schlüsselergebnisse als Erfolgsfaktoren. Gleichzeitig warnen die Autoren aber davor, alle Bestandteile des TQM als „neu“ und „revolutionär“ zu bezeichnen, da die Mitarbeiter- und Kunden-

---

<sup>407</sup> Schwarz, P., Purtschert, R., Giroud, Ch.: a.a.O., S. 202

orientierung mittlerweile in zeitgemäßen Marketingkonzepten von Organisationen enthalten sei.

Trotzdem bleibt an dieser Stelle festzuhalten, dass die hier angesprochenen Management-Konzepte einen integrierten Einsatz von OE, PE und QM vorsehen oder zumindest nahe legen, der von einem prozessorientierten Qualitätsverständnis ausgeht.<sup>408</sup> Damit verlässt diese Sichtweise frühere, rein produktionsorientierte oder marketingorientierte Qualitätsansätze im Management und gibt Hinweise auf eine strategische Kombination von OE und PE im Rahmen des QM.

#### 5.1.2 TQM-orientierte Managementkonzepte

Das EFQM-Modell hat sich wie in 4.3.4 schon gezeigt, nicht allein als Ansatz des QM verstanden, sondern von Beginn an als Managementkonzept, um umfassende Qualität in allen Bereichen einer Organisation anzustreben, zu steuern und zu lenken. Diese TQM-Orientierung (vgl. 4.1.2) des Managementkonzepts der EFQM führt dazu, dass PE und OE als integrative Faktoren bei der Qualitätsentwicklung verstanden werden. Wesentliche Bestandteile des Konzepts der EFQM sind:

- Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung
- Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung.<sup>409</sup>

Im EFQM-Modell drückt sich diese integrative Sicht dadurch aus, dass auf PE eingegangen wird als ein Instrument für die Organisation, um das Teilkriterium 3b des Modells zu erfüllen, das lautet: „Das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeiter werden ermittelt, ausgebaut und aufrechterhalten“.<sup>410</sup> Vor 1999 war in

---

<sup>408</sup> vgl. Eversheim, W. (Hrsg.): Qualitätsmanagement für Dienstleister, Berlin/Heidelberg/New York 1997

<sup>409</sup> EFQM: Die acht Pfeiler der Excellence, a.a.O., S.7

<sup>410</sup> EFQM: Das EFQM Modell für Excellence, a.a.O., S. 16



einer früheren Fassung des EFQM-Modells ausdrücklich die Rede davon, wie Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter durch Personalplanung, Personalauswahl und Personalentwicklung erhalten und weiterentwickelt werden.<sup>411</sup> Aber auch in der aktuellen Fassung des Modells sind sehr differenziert unterschiedliche Elemente der Personalarbeit und der PE als Aufgabe im TQM angesprochen, wie z.B. Ermittlung von Mitarbeiterpotentialen, individuelle PE-Planung, Anpassung der Qualifikation durch Fort- und Weiterbildung und Mitarbeiterförderung und -beurteilung. PE-Konzepte sind also eng mit den Zielsetzungen des TQM in einem integrierten Managementkonzept in der Organisation abzustimmen. TQM-Wissen muss aber auch nach Malorny selbst zum Inhalt von Mitarbeiterentwicklung werden, um die Zielsetzungen der Organisation zu erreichen.<sup>412</sup> Denn das Managementkonzept des TQM fordert vom Personal ein weit höheres Maß an Eigenverantwortung und Teamfähigkeit als in früheren Zeiten. Mit Verweis auf das Motto von Sprenger fordert er, dass durch das „Prinzip Selbstverantwortung“ das Qualitätsbewusstsein jedes einzelnen Mitarbeiters gestärkt werden sollte, um die Umsetzung der TQM-Ziele zu gewährleisten.<sup>413</sup> Es gilt, PE als Mitarbeiterentwicklungsprogramm für Teamfähigkeit und fachliche Qualifikation für jeden einzelnen Mitarbeiter im Rahmen des TQM-Konzepts in der Organisation zu installieren und erfolgreich zu betreiben. Dabei ist im Sinne der Ergebnisorientierung des TQM-Gedankens gerade auch das Bildungscontrolling in der PE wichtiger Bestandteil (s. 3.4).

---

<sup>411</sup> vgl. Zink, K.J.: a.a.O., S. 134

<sup>412</sup> Malorny, Chr.: a.a.O., S. 431

<sup>413</sup> vgl. Sprenger, R.K.: Das Prinzip Selbstverantwortung, 6. Aufl. Frankfurt/M./New York 1997

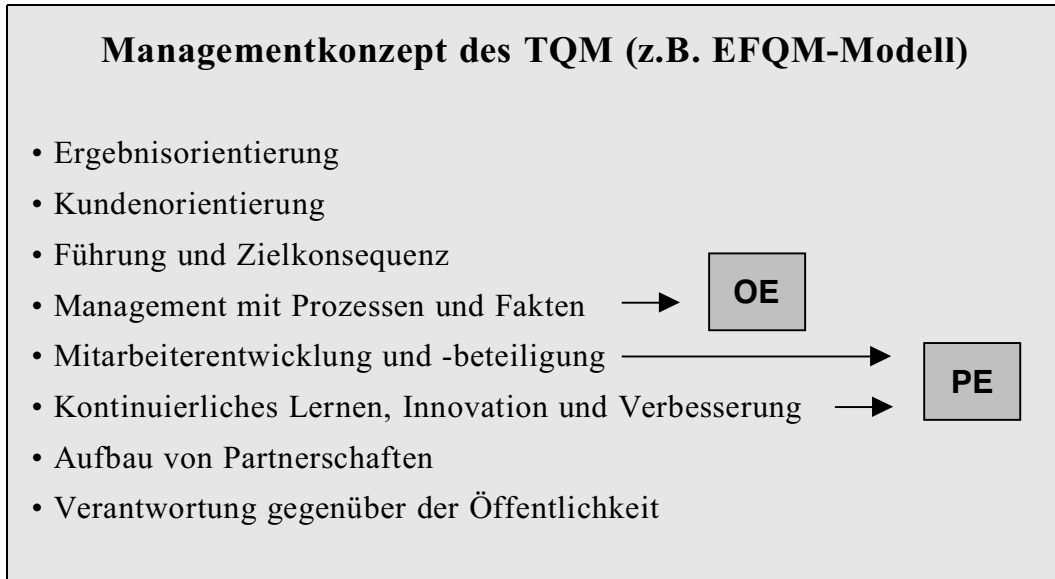


Schaubild V.4: Ansatzpunkte von OE und PE im TQM-Konzept

Im Verständnis der OE als Instrument zur Zielerreichung, sowohl bezogen auf die Verbesserung der Arbeitssituation und Partizipation der Mitarbeiter als auch auf die Steigerung der Leistungsfähigkeit der Organisation (s. 2.3.2.1), setzt die inhaltliche Verbindung zum Managementkonzept des TQM am Beispiel des EFQM-Modells an dessen Kriterium 5 „Prozesse“ an. Nicht nur das Verhalten der Mitarbeiter, sondern auch die Bedingungen unter denen sie arbeiten, gilt es zu überprüfen und zu verändern, wenn es positive Effekte im Sinne der Zielsetzungen verspricht.

Das Management von Prozessen beinhaltet daher im Verständnis der EFQM die Gestaltung wie auch die Verbesserung von Arbeitsprozessen unter Nutzung aller sinnvollen Innovationen. Dazu gehört die mögliche Optimierung von Arbeitsabläufen durch Prozessmanagement (s. 2.2.2), die Zielsetzung der „lernenden Organisation“ als Qualitätsfaktor auf dem Wege zu neuen Problemlösungen und der Einsatz von Projektmanagement für abgrenzbare Fragestellungen.<sup>414</sup>

Die Art der Organisationsentwicklung, die das Managementkonzept des TQM benötigt, überwindet nach Zink die bisher

<sup>414</sup> Malorny, Chr.: a.a.O., S. 505ff

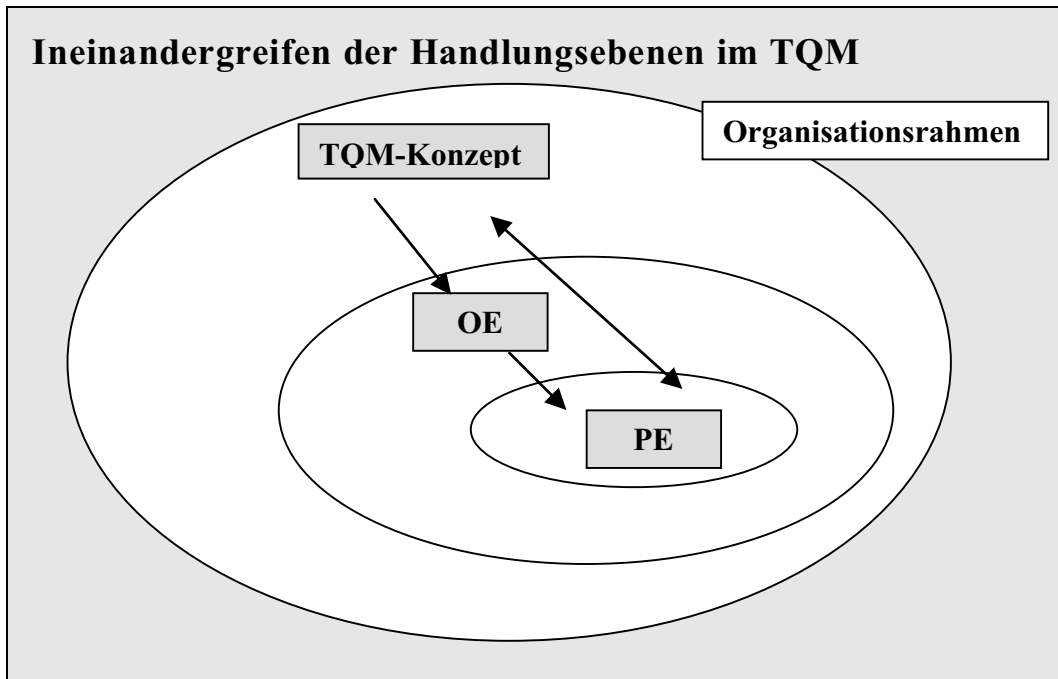
gegenläufigen Auffassungen, Veränderungen entweder bei den Mitarbeitern oder in den Strukturen einzuleiten, indem es ein integratives Verständnis der Wechselwirkung von personenspezifischen und struktur- und situationsspezifischen Merkmalen im Veränderungsprozess des TQM erzeugt.<sup>415</sup> Hierbei wird die PE als Teil der OE verstanden, wie es andere Autoren auch tun (s.u.). Zielsetzung der PE-Maßnahmen für die Qualitätsentwicklung ist u.a., dass die Mitarbeiter ein stärkeres Verständnis der Kundenorientierung als Merkmal der Qualität der Organisation entwickeln (s. Schaubild V.5). Aufgabe der OE in der Gesamtzielsetzung des Managementkonzepts ist es, durch Veränderungen der Prozessorganisation (Aufbau- und Ablauforganisation, s. 2.2) eine Optimierung von qualitätsrelevanten Schnittstellenproblemen zu erreichen.

Andere Ansätze sehen PE direkt als Teil des QM-Konzepts im Einsatz, um die Qualifizierung von Führungskräften und Mitarbeitern im Sinne des QM zu erreichen.<sup>416</sup> Die PE als Instrument der Mitarbeiterorientierung ist damit Kernelement einer erfolgreichen QM-Strategie und eröffnet die notwendigen Ideen- und Problemlösungspotentiale für die Organisation. Denn das „Humanvermögen“ bestimmt die Produktivität und die Ergebnisqualität der Organisation mehr als die eingesetzte Technologie, die sich zwischen den Wettbewerbern global immer stärker angleicht.

---

<sup>415</sup> Zink, K.J.: a.a.O., S. 55ff

<sup>416</sup> vgl. Ritter, A.: Mitarbeiterpartizipation als Baustein eines wirkungsvollen Qualitätsmanagements, in: Hansen, W., Kamiske, G.F. (Hrsg.): Qualitätsmanagement und Human Resources, Düsseldorf 2001



*Schaubild V.5: Gegenseitige Positionierung von OE und PE im TQM-Konzept*

Zusammenfassend sieht das Managementkonzept des TQM die gesamte Qualitätsentwicklung als einen tief greifenden OE-Prozess struktureller und personeller Art. Welche Instrumente und Methoden dabei zum Einsatz kommen können, wird im nächsten Punkt näher betrachtet.

## **5.2 Zielsetzungen von Organisations- und Personalentwicklung und Qualitätsmanagement**

Will man das Gesamtbild der Zielsetzungen von QM mit denen der OE und PE vergleichen, dann steht man vor der Frage, ob die Unterscheidungen so marginal sind, dass eine Deckungsgleichheit entsteht. Andererseits muss man deutlich hervorheben, dass man, wie das St. Galler Integrierte Qualitätsmanagement-Konzept gezeigt hat (s. 5.1.1), unterscheiden muss zwischen dem Einsatz der Instrumente aus den drei Bereichen und der strategischen Positionierung zueinander.

Die Zielsetzungen des QM liegen in der Kunden- und Ergebnisorientierung mit einer hohen Bedeutung der Führungsrolle und des Prozessmanagements, in der Organisation und der Mitarbeiterorientierung. (s. Schaubild V.6). Im Hinblick auf das Management und die Veränderungen von Arbeitsprozessen ergeben sich Überschneidungen mit den Zielsetzungen der OE in dem Fall, wo Prozessveränderungen in den Arbeitsabläufen unter Einbeziehung der Mitarbeiter angelegt sind.

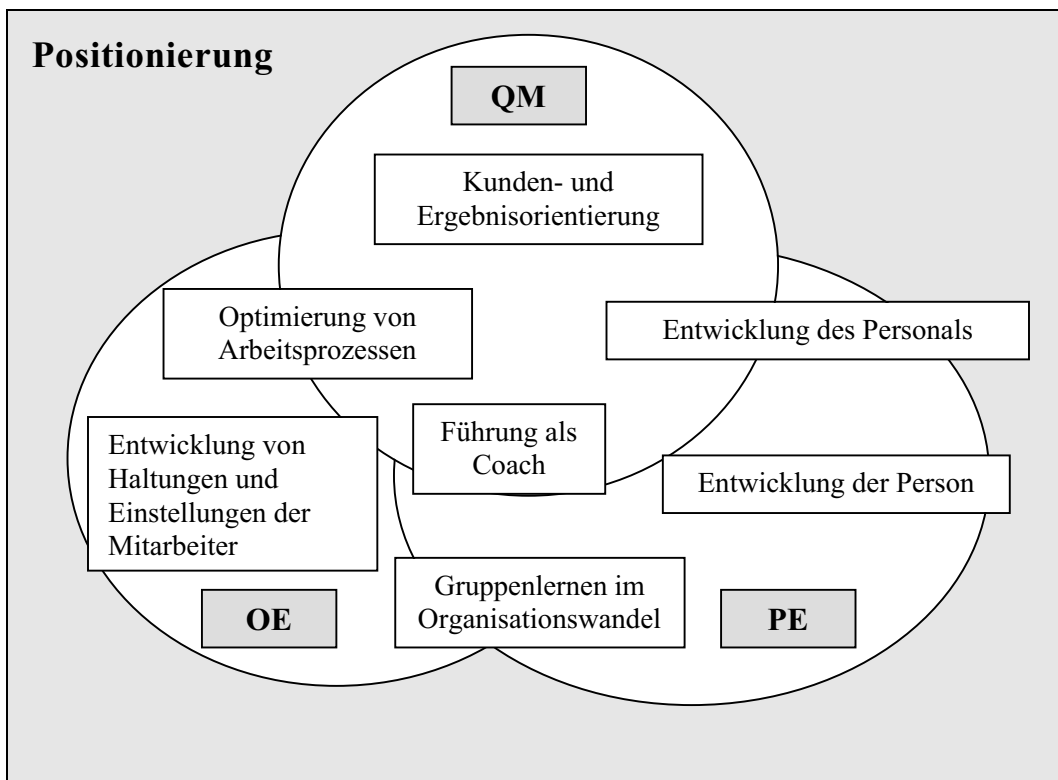


Schaubild V.6: Positionierung von OE, PE und QM

Die große Bedeutung des Personals und der Mitarbeitermotivation und -einbeziehung, die das QM-Konzept als grundlegend für eine erfolgreiche Organisation ansieht, deckt sich mit den Zielsetzungen, die strategische PE ihr Eigen nennt.

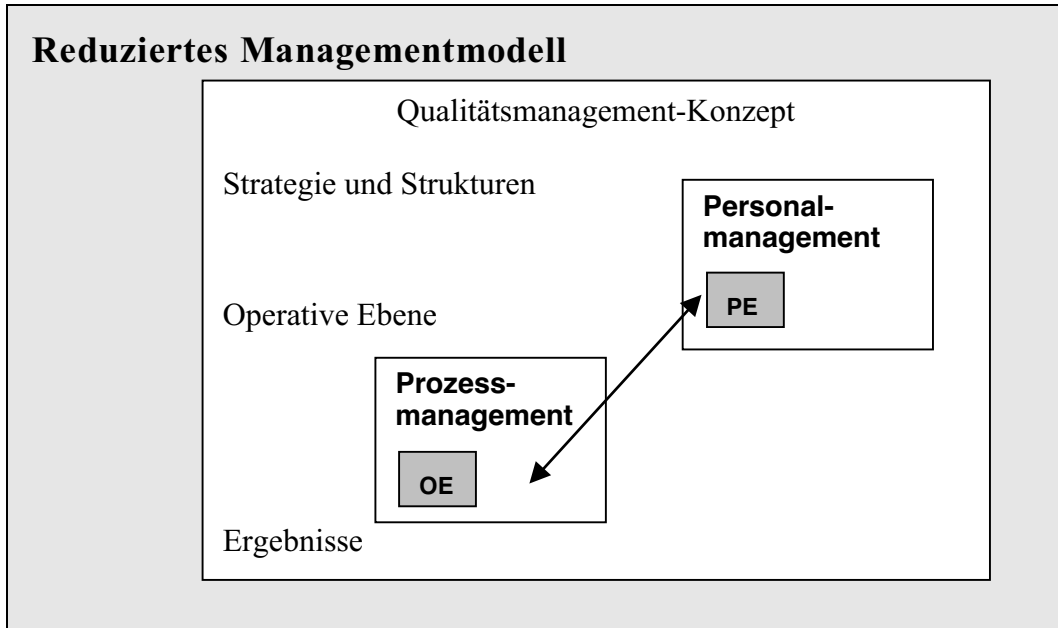


Schaubild V.7: OE und PE im QM-Konzept

### 5.3 Theoretischer Bezugsrahmen

#### 5.3.1 Organisations- und Personalentwicklung

In OE und PE wird davon ausgegangen, dass die Organisationsmitglieder (=Mitarbeiter) über Leistungsfähigkeit und -bereitschaft, Lernfähigkeit und -bereitschaft sowie Informations-, Sozial- und Kommunikationsbedürfnisse verfügen. Insofern konstatiert Grochla ein beiden Ansätzen zugrunde liegendes „normatives Menschenbild“.<sup>417</sup> Sowohl OE wie auch PE implizieren für ihre konzeptuelle Auslegung eine paritätische Berücksichtigung der technisch-ökonomischen Ziele, wie auch der individualsozialen Zielsetzungen. Weiterhin ist die große Bedeutung, die den Lernprozessen zugeschrieben wird, bemerkenswert, denn auf diese setzen, sowohl die OE, bezogen auf den Mitarbeiter in Strukturen und Abläufen von Abteilungen und Teams, als auch die PE, bezogen auf die individuelle Qualifikationsentwicklung des Mitarbeiters als strategischen Prozess.

<sup>417</sup> Grochla, E.: a.a.O., S. 83ff

Die Beeinflussung von OE durch die Human-Relations-Bewegung bezüglich der sozialen und partizipativen Anteile ihrer Zielsetzung (s. 2.3), scheint sich bei der Berücksichtigung der Entwicklung des Individuums in der PE widerzuspiegeln. Hier ist aber Vorsicht geboten. Denn gleichzeitig ist noch einmal darauf hinzuweisen, dass es bei PE nicht allein, wie in Kapitel 3 ausgeführt, um den Mitarbeiter als Individuum geht, sondern dass der Faktor „Personal“ insgesamt in Quantität und Qualität Ziel der PE-Arbeit ist. Im Fokus steht also bei Maßnahmen und Strategien der PE damit immer die Organisation an sich mit ihren Mitgliedern.

Im Kapitel 2 wurde bereits darauf hingewiesen, dass die unterschiedlichen Ansatzpunkte des Organisationslernens und der lernenden Organisation darauf abheben, dass eine Integration der Lernprozesse der Organisationsmitglieder mit den Veränderungen in der Organisation, die „selbst lernt“, einhergehen muss. OE-Prozesse des Organisationswandels, die Auswirkung auf Strukturen und Teams haben, werden somit ergänzt durch eine Form der Entwicklung, die Neuberger als interpersonale PE bezeichnet, die quasi „zwischen den Personen liegende“ Veränderungseffekte zeitigt.<sup>418</sup> Die lernende Organisation braucht also beide Effekte: die Veränderungen in der Person und zwischen den Personen, nur dann ist die Bedingung für neue Handlungen auf einem neuen Niveau, ein Lernprozess in der Organisation, möglich. Beide Denkweisen implizieren letztlich eine systemische Sicht der Organisation, wenn man zugrunde legt, dass ansonsten voluntaristische OE-Prozesse und vereinzelte PE-Maßnahmen an den Machtstrukturen der Organisation zu scheitern drohen.

---

<sup>418</sup> Neuberger, O.; a.a.O., S. 239

### 5.3.2 Organisations- und Personalentwicklung im Qualitätsmanagement

Wie schon bei Neuberger erwähnt, können OE und PE letztlich dann erfolgreich sein, wenn die Machtfrage geklärt ist. Ein QM-System, gefördert von der Führung einer Organisation, beantwortet diese Macht- und Strategiefrage.

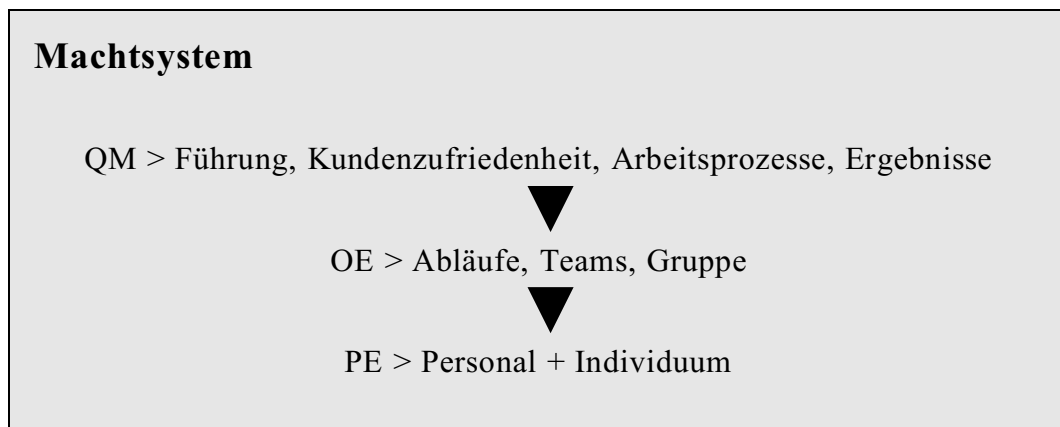


Schaubild V.8: Machtsystem QM, OE, PE

Ausgehend vom „normativen Menschenbild“ (s.o.) geht das TQM in seinem Managementkonzept auf der Ebenen des normativen Managements davon aus, dass es durch die Mission, die Ziele und die Kultur der Organisation gelingt, die Mitglieder der Organisation in ihren Aktionen und ihrem Verhalten so zu lenken und zu entwickeln, dass sie entsprechend der theoretischen Annahme motiviert und kooperativ handeln.<sup>419</sup> So wird das Interesse an Leistung und Entwicklung durch Lern- und Veränderungsprozesse bei den Mitarbeitern vorausgesetzt und mit dem TQM-Konzept eine Machtbasis und ein Bezugsrahmen geschaffen, die dem Einsatz von OE und PE zum Erfolg verhelfen.

OE und PE sind nicht Selbstzweck einer isolierten humanistischen Partizipationsideologie, sondern werden instrumentelle Teile eines Managementkonzepts, das sich von dem St. Galler Konzept über die Vorschläge von Zink bis Seghezzi zu einem integrierten Ansatz

---

<sup>419</sup> Zink, K.J.: a.a.O., S. 48



weiterentwickelt hat und als Hauptinteressen die Kundenzufriedenheit und die Ergebnissicherung definiert. Kundenzufriedenheit bezieht im Verständnis des TQM als interne Kunden die Mitarbeiter mit ein, die Kunden der Organisation in den internen Prozessen sind. Mitarbeiterzufriedenheit als Organisationsziel wird damit nicht hergeleitet aus Humanisierungs- und Partizipationskonstrukten, welche die Kritik der Human-Relations-Bewegung immer wieder vorgehalten hat, sondern als Erfolgskomponente der Organisation zur Erreichung exzellenter Ergebnisse definiert.

Insgesamt schafft das Management-Konzept des TQM so eine Perspektive für OE und PE, ohne die historischen Bezüge und Zielsetzungen heranzuziehen oder zu problematisieren. Die Isolation von OE und PE wird aufgebrochen, wenn Zink formuliert, dass die gesamte Qualitätsentwicklung Organisationsentwicklung ist.

Fraglich bleibt, ob hier von der gleichen Organisationsentwicklung gesprochen wird, die ihre unzähligen Protagonisten – wie in 2.3 dargelegt – in unterschiedlichster Weise geformt haben.

#### **5.4. Methoden und ihre Anwendung**

Nachdem die Verortung von OE und PE in den unterschiedlichen Management-Konzepten mit Bezug auf das QM dargestellt werden konnte, soll nachfolgend erörtert werden, wie inhaltliche und umsetzungspraktische Aspekte im Zusammenhang von OE, PE und QM zu bewerten sind. Die Annahme dabei ist, dass trotz der Kritik an OE und häufiger Skepsis gegenüber PE weiterhin deren Instrumente unverzichtbar für die Entwicklung von Organisationen sind und sich in modernen Veränderungsstrategien des TQM wieder finden.

#### 5.4.1 Instrumente und Methoden

Am Anfang des internen Qualitätsmanagements sollte immer die PE stehen, so eine wachsende Erkenntnis aus der Altenhilfe.<sup>420</sup> Diese aus der später zu untersuchenden Umsetzungspraxis gewonnene Erfahrung bedarf zunächst einmal der theoretischen Fundierung.

Welche Instrumente sind im Fokus von QM, OE und PE, und welche inhaltlichen Zusammenhänge sind bei ihren Zielsetzungen und Wirkungsweisen angestrebt? Dazu jetzt ein Überblick über Instrumente, die in den Kapiteln 2, 3 und 4 vorgestellt wurden und deren Zusammenwirken dargelegt werden soll.

##### Ist- Analyse

Die Ist-Analyse als zentrale Methode, die in der OE dem Bereich der organisationsbezogenen Instrumente zugeordnet wird (s. 2.3.3.3) und deren spezielle Form des Survey-Feedback-Verfahrens eine der Urzellen der OE ausmacht, kommt im TQM als Instrument zum Einsatz (s. 4.2.2).

In der Form der Selbstbewertung und Fremdbewertung des Qualitätsniveaus der Organisation (s. 4.2.3), mit der Folge der Einleitung von Verbesserungen (s. 4.2.9), finden sich sogar deutliche Bezüge zum Survey-Feedback-Verfahren, denn, wie dort, werden bei der Fremdbewertung die Ergebnisse der (Qualitäts-)Analyse an die Organisation zurückgemeldet, damit daraus Verbesserungen abgeleitet werden können, die später von den externen Assessoren wieder auf ihre Umsetzung hin überprüft werden.

---

<sup>420</sup> Twenhöfel, R.: Mit den Mitarbeitern steht und fällt die Sache, in: Altenheim 3/2003, S. 54ff, Hannover

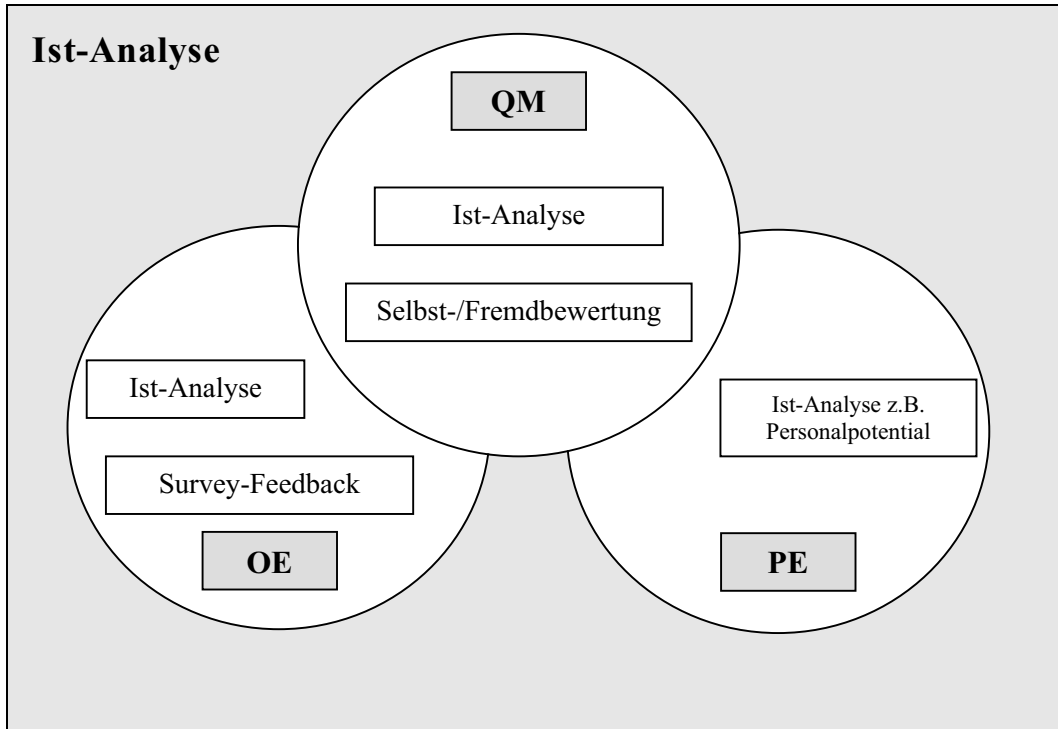


Schaubild V.9: Ist-Analyse in OE, PE und QM

In der PE lassen sich Abwandlungen der Ist-Analyse, z.B. bei der Beurteilung des Personalpotentials, verzeichnen (s. 3.4.3.1) in denen die Instrumente wie Datenerhebung und -verdichtung verwendet werden, die Funktion der Datenrückmeldung aber nur selektiv angewendet wird, da die strategisch zu verwendenden Inhalte nur ausgewählten Mitarbeitern und Führungskräften bekannt gemacht werden und nicht der gesamten Gruppe der betroffenen Mitarbeiter, die einbezogen waren.

### Teamentwicklung

Aus dem Bereich der gruppenbezogenen Techniken soll zunächst die Teamentwicklung angesprochen werden (s. 2.3.3.2). In der OE ist sie ein Instrument, das Bedeutung bei Reorganisation von Abteilungen und Arbeitsabläufen bekommt und deren Zielsetzung in der Integration und Motivation der Mitarbeiter für neue oder wieder belebte Zielsetzungen liegt. Heute hat dieses Verfahren auch unabhängig von komplexen OE-Prozessen eine große Bedeu-

tung im Angebot von OE-Beratern. Die Neuorientierung von Mitarbeitern hat auch bei den umfangreichen TQM-Konzepten eine wesentliche Bedeutung, da diese Vorgehensweise eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Qualitätsverständnis und eine Übernahme von Verantwortung für das Qualitätsergebnis fordert (vgl. 5.1.2). TQM-Umsetzung greift sowohl auf der Ebene der Führungskräfte (s. 4.2.1), als auch in allen anderen Hierarchiestufen auf die Teamentwicklungsinstrumente zurück, um qualitative Ergebnisse in den Arbeitsprozessen zu verbessern.

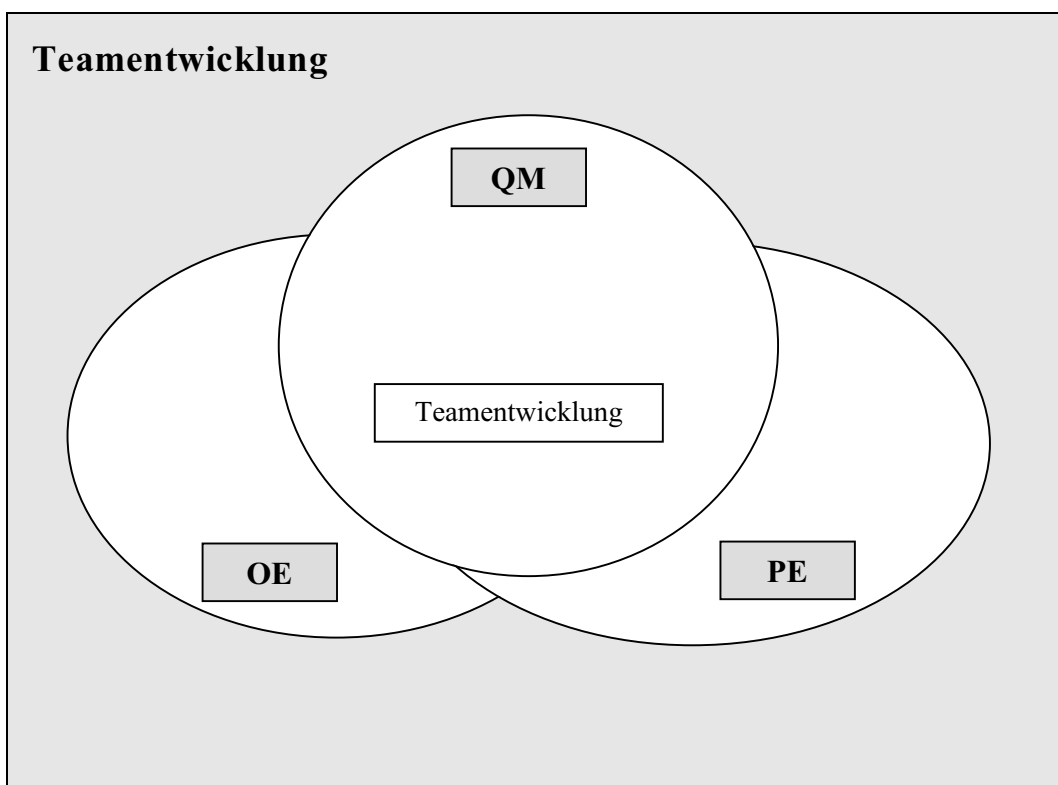


Schaubild V.10: Teamentwicklung in OE, PE und QM

Auch im Verständnis der interpersonalen PE ist Teamentwicklung eine Maßnahme zur Problemlösung in Gruppen und zur Optimierung der Zusammenarbeit (s. 3.4.3.2). Neuberger bezeichnet diese Maßnahmen ausdrücklich als OE-Maßnahmen auf Gruppenebene.<sup>421</sup>

<sup>421</sup> Neuberger, O.: a.a.O., S. 203

### Lernstatt / Qualitätszirkel

Das Konzept der Lernstatt als Instrument im Rahmen von OE-Prozessen, arbeitsplatznah Themen und Probleme der Mitarbeiter moderiert zu bearbeiten und zu lösen (s. 2.3.3.2), hat sich inhaltlich weiterentwickelt und wurde vom Qualitätswesen mancher Produktionsbetriebe im Rahmen der kontinuierlichen Verbesserungsprozesse (KVP) als Qualitätszirkel weitergeführt (s. 4.2.8). Die Schwerpunktsetzung wandelt sich dabei vom Lernprozess zu einem Verbesserungsprozess im Sinne des TQM. Es kann somit auch eine Verringerung der PE-Anteile bezüglich des Gruppenlernens zu verzeichnen sein, es sei denn, der Qualitätszirkel wird als Lernort bezüglich der Qualitätsphilosophie und -entwicklung definiert.

Die Herkunft der Strategien ist unterschiedlich, die Methoden ähneln sich sehr: beide Vorgehensweisen versuchen durch moderierte Partizipationsprozesse die Mitarbeiter selbst als „Spezialisten“ für die arbeitsprozessualen Probleme zu gewinnen. Darüber hinaus können Veränderungen im Arbeitsprozess so mit mehr Akzeptanz vom Management durchgesetzt werden und die Vorgehensweise bietet Raum für prophylaktische Maßnahmen der Lern- und Leistungsmotivation. Erfahrungsberichte aus der Anwendung von Qualitätszirkeln in Organisationen sprechen von einer Reihe von Effekten, die sowohl Zielsetzungen der OE und PE abdecken als auch der zentralen QM-Strategie entsprechen:

- erweitertes Wissen über die Produktionsabläufe
- verbesserte Arbeitsabläufe
- weniger Fehlerquellen
- bessere Nutzung persönlicher Fähigkeiten und Erfahrungen
- Steigerung der Kooperation
- weniger Monotonie am Arbeitsplatz
- mehr Entscheidungsspielraum
- erhöhte Arbeitszufriedenheit.<sup>422</sup>

---

<sup>422</sup> Schubert, M.: Qualitätszirkel, in: Hansen, W., Kamiske, G.F. (Hrsg.): Qualitätsmanagement und Human Resources, Düsseldorf 2001, S. 154

Erfahrungen aus dem Gesundheitswesen zeigen, dass die Qualitätszirkel durchaus als Instrumente der Mitarbeiterförderung genutzt werden, denn die Beteiligung einzelner Mitarbeiter wird als gezielte Fördermaßnahme von Vorgesetzten eingesetzt und dient zur Qualifizierung als „PE near the job“ (s. 3.4.3.5).<sup>423</sup> Über die individuelle Entwicklung hinaus gibt es auch Querverbindungen zur Teamentwicklung (s.o.), die in Qualitätszirkeln ebenso vorangetrieben werden kann. Die moderierte Entwicklung und Schulung von Qualitätskultur und -verständnis für das Individuum und die Gruppe ist so Teil einer TQM orientierten PE. Die Lernstatt entwickelt quasi als Zirkel die Qualität der Organisation.

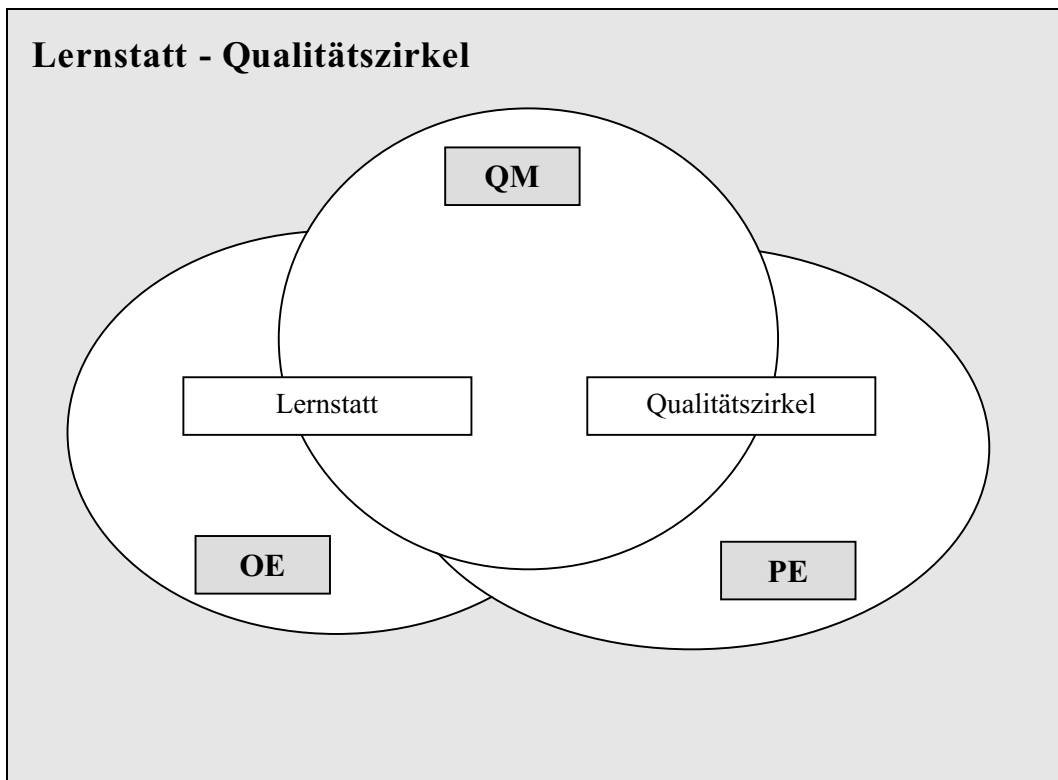


Schaubild V.11: Lernstatt - Qualitätszirkel in OE, PE und QM

<sup>423</sup> vgl. Görres, S., Luckey, K., Stappenbeck, J.: a.a.O., S.34

### Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen

Ausgangspunkt von Veränderungen in der Arbeitsstrukturierung bezüglich der Aufbau- und Ablauforganisation ist i.d.R. zunächst das Instrument der Ist-Analyse, wie schon anfangs dieses Punkts aufgezeigt. Die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit durch „job enlargement“ oder teilautonome Arbeitsgruppen (s. 2.3.3.2) in neu gestalteten Arbeitsabläufen ist aber nicht nur Ziel einer auf Humanisierung der Arbeit fixierten OE gewesen, sondern wurde zum Inhalt einer auf Kundenzufriedenheit und exzellente Ergebnisse ausgerichteten TQM-Strategie. Kundenzufriedenheit durch Mitarbeiterzufriedenheit ist eine Vorgehensweise im TQM geworden. Innerhalb der Prozessgestaltung gilt es dabei als erstrebenswert, die kreativen und innovativen Talente der Mitarbeiter in den Arbeitsprozessen zur Entfaltung zu bringen.<sup>424</sup>

Weiterhin ist es Ziel des TQM-Konzepts, Schnittstellenbelange innerhalb der Organisation zu lösen und damit die Prozesse effektiv zu gestalten, was u.a. Ansatzpunkte für OE-Maßnahmen bietet.

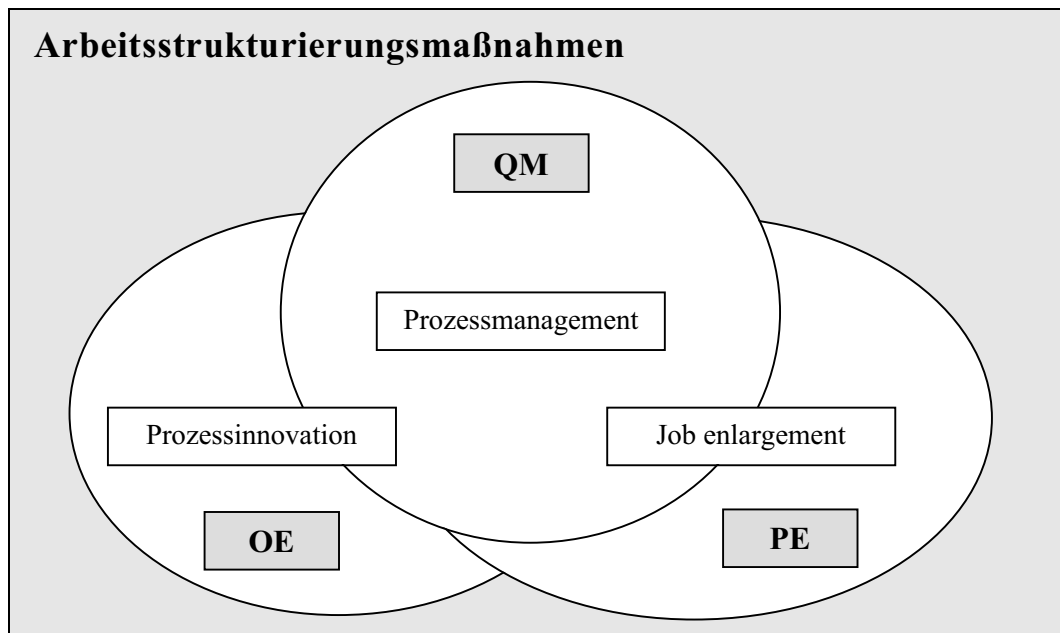


Schaubild V.12: Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen in OE, PE und QM

<sup>424</sup> EFQM: Das EFQM Modell für Excellence, a.a.O., S. 20

### Gesprächs- und Beratungstechniken

Die in den 70er Jahren forcierte Einführung neuer Gesprächs- und Kommunikationstechniken, die aus dem Instrumentarium der OE nicht wegzudenken sind (s. 2.3.3.2), haben ihre Bedeutung in allen organisationalen Entwicklungsprozessen behauptet. Im TQM hat die wichtige Stufe der Selbstbewertung der Organisation einen hohen Bedarf an konsensorientierten Gruppengesprächen der Assessoren bei der Entwicklung ihres Qualitätsurteils über einzelne Qualitätsaspekte. In der Schulung dieser Assessoren spielen unterschiedliche Bausteine, wie Moderationstechniken, Kommunikationsregeln und Präsentationsformen eine wichtige Rolle. Auch in der oben angesprochenen Arbeit in Qualitätszirkeln sind die Methoden der Gesprächsführung entscheidendes Werkzeug für die organisationsinternen Moderatoren.

Qualitätsprozesse in der Organisation, die auf Beteiligung und Engagement aufbauen, nutzen so in vielfältiger Weise Erfahrungen mit Methoden, die in früheren Jahren im Rahmen von OE-Prozessen gewonnen worden sind.

### Coaching

Aus dem Bereich der personenbezogenen Techniken und Instrumente der OE ist das Coaching für die Führungs- und Managementebenen einer Organisation (s. 2.3.3.1) und für die Nachwuchsförderung im Rahmen der PE von Bedeutung (s. 3.4.3). Die Begleitung von Lernprozessen im Rahmen des Organisationswandels und auch der Qualitätsentwicklung durch Coaching ist gerade für die Führungskräfte im TQM entscheidend. Der Wandel und die Qualitätsvision muss von der Spitze der Organisation ausgehen und von dort müssen die Zeichen für die Mitarbeiter gesetzt werden. Malorny spricht von einem Bewusstseinswandel, der ausgelöst werden muss, der aber häufig auch von Verunsicherung begleitet ist, wenn neue Rollendefinitionen in der Führung



angenommen werden müssen.<sup>425</sup> Coaching als Begleitung durch externe Experten für die Führungskräfte und durch diese Kräfte selbst für einzelne Mitarbeiter mit besonderer Verantwortung, kann die Hilfe und Unterstützung liefern, die im Kriterium „Führung“ des EFQM-Modells als Qualitätsanforderung skizziert ist.

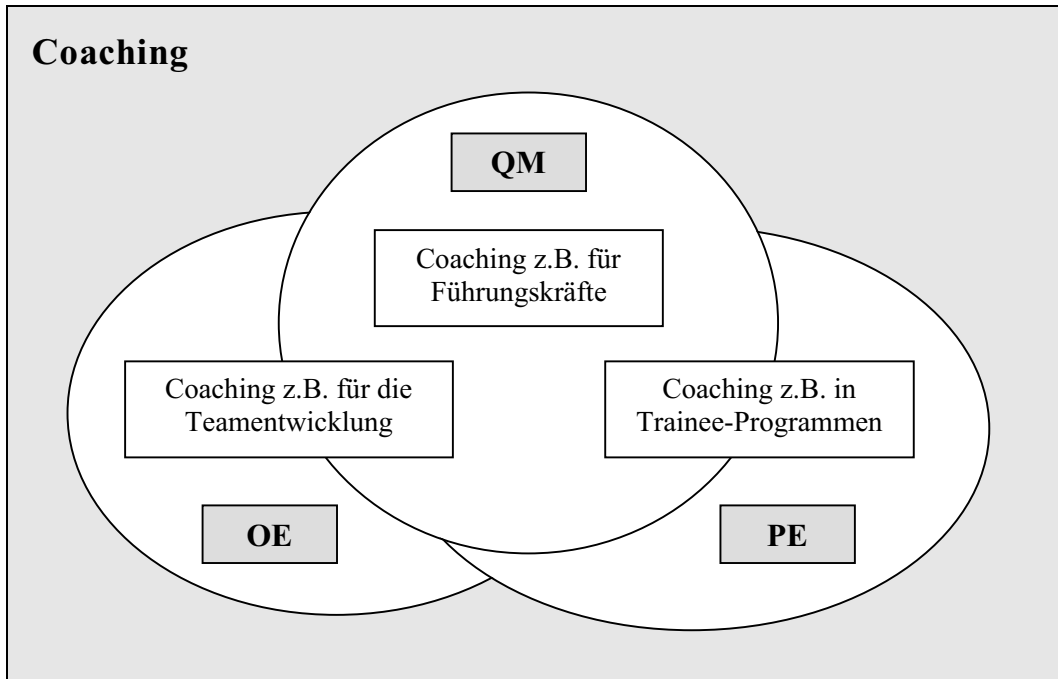


Schaubild V.13: Coaching in OE, PE und QM

Die Maßnahmen der PE gehen von der Qualifizierungsplanung für die jeweiligen Mitarbeiter aus und setzen im Entwicklungsprozess sowie in Trainee-Programmen Coaching gezielt ein, um die Zielsetzungen zu erreichen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass das Managementkonzept des TQM nicht nur inhaltlich-theoretisch auf die Organisations- und Personalentwicklung reflektiert, sondern auf der instrumentellen Ebene ganz selbstverständlich sich einer Vielzahl der Methoden aus dem Erfahrungsschatz der OE und PE bedient.

<sup>425</sup> Malorny, Chr.: a.a.O., S. 384ff

Vermieden wird dabei, bewusst oder ahistorisch, eine Reflexion auf Theorien und Kritiken an diesen Vorgehensweisen aus früheren Jahren. Vielmehr gelingt es durch die Vorgaben der Erfolgskriterien Mitarbeiterorientierung und Mitarbeiterzufriedenheit, eine Integration von gegensätzlichen Interessen zwischen der Organisation mit ihren Zielen und Regeln und den Mitarbeitern mit ihrem individuellen Selbstverwirklichungsstreben zu erzeugen. Weder die Humanisierung der Arbeit, noch einzig das Stakeholder-Interesse stehen allein im Mittelpunkt, sondern als Maßstab werden die Kundenzufriedenheit und die daraus abzuleitenden Schlüsselergebnisse implementiert. Mit dieser Vorgehensweise, die letztlich eine ökonomische ist, wird die Messbarkeit von Entwicklungsmaßnahmen an den genannten Größen eingeführt und damit die OE und PE mit ihren oben genannten Instrumenten aus dem „Abenteuerspielplatz“ heraus in das wirkliche Leben geführt.

#### 5.4.2 Führung und Mitarbeiter

Die Charakteristik der OE als ein ganzheitlicher Ansatz, der Strukturen und Personen einbezieht, bedarf der Legitimation durch die Organisationsführung, um Wirkung entfalten zu können. Kritiker der OE wie Kieser verweisen auf Defizite der OE hinsichtlich der Nachweise von Wirkungszusammenhängen und fehlender Untersuchungen über die wirklichen Effekte der Interventionen, die das Ansehen von OE bei Führungskräften erheblich einschränken.<sup>426</sup> Gleichzeitig stehen die Mitarbeiter OE-Maßnahmen skeptisch gegenüber, wenn der Eindruck entsteht, dass schon längst vom Management beschlossene Änderungsmaßnahmen durch die Mitarbeiterbeteiligung mithilfe von OE-Instrumenten nachträglich legitimiert werden sollen. Sowohl die häufig zitierten Ansatzpunkte von OE, „top-down“ als auch

---

<sup>426</sup> Kieser, A.: a.a.O., S. 125

„bottom-up“ bedürfen einer gemeinsamen Vision aller Organisationsmitglieder, um eine Wirkung erzielen zu können.

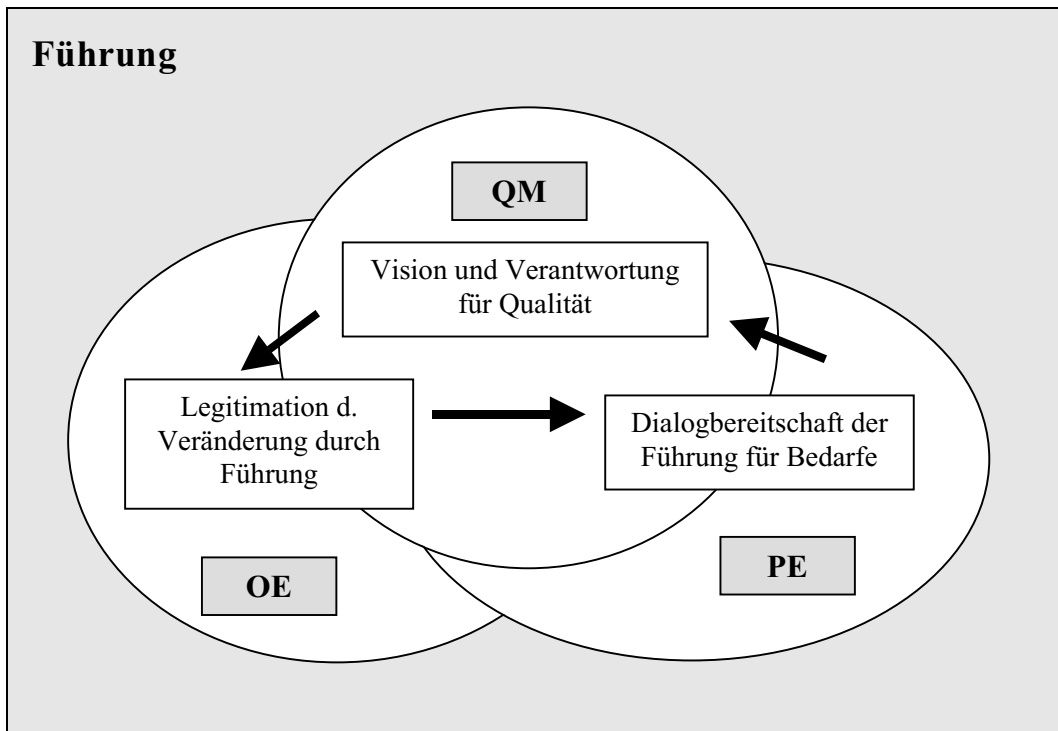


Schaubild V.14: Rolle von Führung in OE, PE und QM

Führung ist in dieser Hinsicht gefordert, die von Doppler angesprochene Schwerpunktverlagerung zu vollziehen und sich als „Manager der Veränderung“ zu profilieren.<sup>427</sup> Sie muss Visionen des Wandels und Qualitätsfähigkeit für die Organisation entwickeln, somit die Legitimation für Organisationsentwicklung schaffen und dabei die Quantität und Qualität des Personals anpassen und weiterentwickeln.<sup>428</sup> Diese Vorgehensweise in ein System zu integrieren und dieses mobil an die Markt- und Umweltbedingungen anzupassen, ist der Versuch, den z.B. das EFQM-Modell unternimmt (s. 4.3.4 und 5.1.2).<sup>429</sup>

<sup>427</sup> Doppler, K., Lauterburg, Chr.: a.a.O., S. 62

<sup>428</sup> vgl. Fatzer, G.: a.a.O.

<sup>429</sup> Müller, H.: Personal- und Organisationsentwicklung auf der Grundlage von Qualitätsmanagement und der systemischen Theorie Senges – dargestellt am Beispiel der Wellnesshotels, München 2001

Die zweite Komponente ist die Mitarbeiterperspektive auf die Entwicklungen in der Organisation und die Rahmenbedingungen, unter denen Veränderungen stattfinden. Dargestellt wurde die Zurückhaltung vieler Belegschaften und ihrer Vertretungen in der Zeit der 70er Jahre als OE beitragen sollte, die Humanisierung der Arbeitsprozesse zu fördern (s.2.3.1.3). Die berichteten Widerstände bei Trebesch und Kieser weisen daraufhin, dass die Mitarbeiter unzufrieden waren, wenn Mitsprache und -gestaltung Kosmetik blieben und die behaupteten Zielsetzungen nicht der Umsetzungsrealität entsprachen. Interessenskonflikte sind dann unausweichlich und verhindern eine optimale Zielerreichung. Bleibende Trennung von Verantwortung und Durchführung und die geringen Fortschritte bei der Optimierung von Arbeitsprozessen behinderten die Qualitätsentwicklung und Effizienzsteigerung in den Organisationen.

Ein hohes Engagement für die gesamte Qualität der Leistung einer Organisation bedarf einer hohen Selbstverantwortung des Mitarbeiters für seinen Arbeitsbereich und für den gesamten Arbeitsprozess. Diesen Einsatz kann die Organisation vom Mitarbeiter nur erwarten, wenn die Führung hinter den mit OE, PE und QM eingeleiteten Veränderungen steht. Alle Vorgehensweisen setzen auf die Mitarbeiterorientierung und -partizipation.

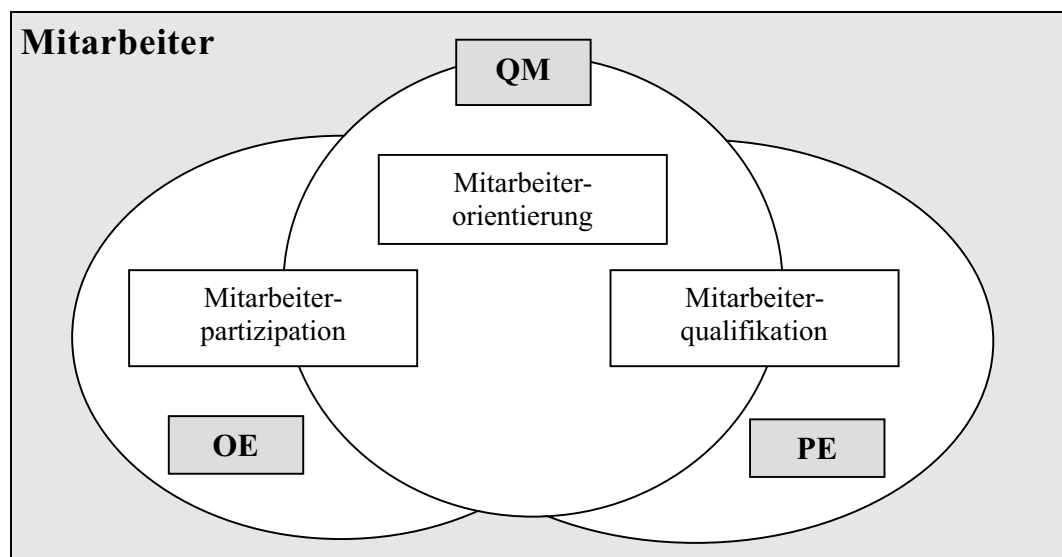


Schaubild V.15: Mitarbeiter in OE, PE und QM

Damit unterscheiden sie sich nicht zuletzt von manchen aktuellen Veröffentlichungen (z.B. Bea, Müller-Stevens) zum Thema „Strategisches Management“, in denen die Rolle der Mitarbeiter bei Veränderungsprozessen eher instrumental behandelt wird und verhaltenspsychologische und mikropolitische Aspekte eher am Rande abgehandelt werden.<sup>430</sup>

## 5.5 Auswirkungen auf die Evaluation der Praxis

Fasst man diese Erkenntnisse zusammen, beantworten sich zwei Fragen sehr schnell. Die eine Frage ist die, ob QM und die entsprechenden Instrumente in ihrer Zielsetzung und Wirkungsweise weitergehen als Organisations- und Personalentwicklung.

Die Antwort ist ein „Ja“, denn QM entwirft ein gesamtes Management-Modell als strategischen Ansatz für die Organisation und geht damit einen Schritt weiter als die Ansätze der OE und PE, die immer der Reflexion auf ein spezifisches Organisations- und Managementmodell bedürfen.

Für die in Kapitel 7 beschriebene Untersuchung bedeutet das, dass es nicht ausreicht, die Methoden zu vergleichen, sondern dass untersucht werden muss, mit welchen Zielen und Erfolgen das QM in der Praxis betrieben wird und wie OE und PE darin eingebettet sind. Um hierzu valide Ergebnisse zu gewinnen, wurde die Form der qualitativen Inhaltsanalyse von Leitfaden-Interviews gewählt.

Kritiker an OE wiesen in der Vergangenheit auf deren Begrenztheit in der Wirkungsweise hin, da umfassendere OE-Prozesse die Frage der gesamtorganisatorischen Strategie und Kultur aufwerfen.<sup>431</sup> In dieser Machtfrage sei OE alleine schnell am Ende ihrer Möglichkeiten.

Deshalb ist es interessant zu erheben, inwieweit OE in einem legitimierten QM-System andere Chancen hat und welche Erfolge

---

<sup>430</sup> vgl. Bea, F.X., Haas, J.: Strategisches Management, Bern/Stuttgart/Wien 2001 und Müller-Stevens, G., Lechner, Chr.: Strategisches Management, 2. Aufl. Stuttgart 2003

<sup>431</sup> u.a. Grochla, E.: a.a.O., S. 88

oder Misserfolge eintreten. Das QM wird von der Führung einer Organisation legitimiert und die Umsetzung wird von der Führungskraft gesteuert. Insofern hat die Untersuchung in Kapitel 7 die Praxisumsetzung aus Sicht der Führungskraft der jeweiligen Organisation mit einem Leitfaden-Interview evaluiert und wird die gewonnenen Ergebnisse bewerten.

Bezüglich der Integration der PE in das QM und der Rolle des Personalmanagements und der -entwicklung wird aus strategischer Sicht der Führung der Praxisbezug durch die Fallstudien hergestellt werden.

Die zweite Frage ist die, ob QM eigentlich neue, innovative Instrumente und Methoden eingeführt hat, um die Qualitätsentwicklung in einer Organisation voranzutreiben.

Oder benutzt QM in verdeckter Weise lediglich die bekannten Instrumente der OE und PE?

Die Antwort lautet in der theoretisch inhaltlichen Betrachtung: „sowohl als auch“. Es werden viele Instrumente der OE und PE weiter genutzt, aber neue Zusammenhänge hergestellt und, bezüglich der Nachhaltigkeit, Formen der Umsetzung, der Steuerung und Dokumentation von Prozessen sowie der Messung von Ergebnissen neue Methoden implementiert. In der Praxis gilt es zu überprüfen, welchen Stellenwert diese haben und ob die angestrebten Ziele erreicht werden.



<b>6. Einrichtungen der Altenhilfe: Rahmenbedingungen und Veränderungsansätze .....</b>	<b>317</b>
6.1 Die Situation der Altenhilfe in Deutschland .....	318
6.1.1 Rahmenbedingungen zur Finanzierung .....	318
6.1.2 Nutzer der ambulanten und stationären Altenhilfe.....	322
6.1.3 Gesetzliche Qualitätsanforderungen .....	323
6.2 Gesellschaftliche Erwartungen an die Qualitätssicherung in der Altenhilfe.	325
6.3 Gestaltung von Veränderungen in Einrichtungen der Altenhilfe .....	329
6.3.1 Einsatz und Bedeutung von Organisationsentwicklung .....	329
6.3.1.1 Historischer Rückblick.....	329
6.3.1.2 Einsatz von Techniken und Instrumenten der Organisationsentwicklung .....	335
6.3.2 Stellenwert von Personalentwicklung in der Altenhilfe .....	336
6.3.2.1 Bedeutungswandel der Personalentwicklung.....	336
6.3.2.2 Einsatz von Instrumenten der Personalentwicklung ....	338
6.4 Einrichtungen der Altenhilfe als Grundlage für die qualitative Studie	339





## **6. Einrichtungen der Altenhilfe: Rahmenbedingungen und Veränderungsansätze**

Die Fragestellung dieser Arbeit lässt sich in Bezug auf Organisationen des Sozial- und Gesundheitswesens und dort speziell der Einrichtungen der Altenhilfe besonders gut darstellen und bearbeiten, weil speziell für Dienstleistungsunternehmen der Pflege in den letzten Jahren umfassende gesetzliche Regelungen zur Qualitätssicherung erlassen wurden und daher in erheblichem Maße Auswirkungen auf die Managementpraxis der Organisationen beim Aufbau von QM-Systemen beobachtet werden können (vgl. 4.4.4).

Die 2002 verschärften Rahmenbedingungen des Gesetzgebers stellen die Einrichtungen und die Mitarbeiter vor eine erhebliche Aufgabe der betrieblichen Weiterentwicklung und Weiterbildung, um die gesetzlichen Anforderungen des Pflegeversicherungsgesetzes zu erfüllen. Bezüglich der Anwendung von OE-Instrumenten für eine organisationale Entwicklung gab es schon vor der Einführung der Pflegeversicherung eine Reihe von berichteten Erfahrungen, die in diesem Kapitel Erwähnung finden sollen.

Neben den strukturellen Veränderungen in den Altenhilfeorganisationen haben die Mitarbeiter eine hohe Bedeutung für die Ergebnisqualität in dieser Dienstleistungsbranche. Im Zusammenhang mit der PE wird auf den Stellenwert der Personalarbeit in der Altenhilfe eingegangen und kurz beleuchtet, über welche Anwendungspraxis in der Fachliteratur berichtet wird.

Zunächst aber sollen in diesem Kapitel die Situation und die Rahmenbedingungen der Organisationen der Altenhilfe in Deutschland dargestellt werden, weil hieraus der Veränderungsdruck und die Erwartungen an die Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen herausgearbeitet werden können (s. 6.1 und 6.2). In kaum mit anderen Branchen vergleichbarer Deutlichkeit hat der Gesetzgeber seine Erwartungen an Qualitätssicherungsmaßnahmen

und an den Aufbau von QM-Systemen in den Einrichtungen formuliert und diese zur Pflichtaufgabe für Träger wie Wohlfahrtsverbände und private Anbieter gemacht.

## **6.1 Die Situation der Altenhilfe in Deutschland**

### **6.1.1 Rahmenbedingungen zur Finanzierung**

Die Angebote der Altenhilfe für Pflegebedürftige in Deutschland werden hauptsächlich von ambulanten Pflegediensten und Alten- und Pflegeheimen erbracht.

Ambulante Pflege in der Häuslichkeit des Pflegebedürftigen wird von den Pflegediensten entweder aufgrund einer Verordnung des Arztes nach dem Krankenversicherungsrecht (SGB V) oder auf Basis des SGB XI als Leistung der Pflegeversicherung abgerechnet. Die Mehrzahl der Pflegedienste und Sozialstationen erbringt Leistungen nach SGB V und SGB XI, so auch die in Kapitel 7 vorgestellten ambulanten Einrichtungen. Pflegedienste erbringen ausschließlich die direkte Pflegeleistung, während Sozialstationen in vielen Fällen weitere Beratungs- und Betreuungsleistungen wie Gesprächskreise, Freizeitangebote und soziale Beratung anbieten. In dieser Arbeit wird in Folge der Begriff „ambulante Pflegedienste“ für beide Einrichtungsformen verwendet werden.

Der Pflegebedürftige, der häusliche Pflege nach dem SGB XI benötigt, kann entweder die „Pflegesachleistung“ erhalten, in dem er einen Pflegedienst in Anspruch nimmt (§ 36 SGB XI) oder sich ein Pflegegeld für eine selbst organisierte familiäre oder fremde Pflegehilfe auszahlen lassen (§ 37 SGB XI).<sup>432</sup> Das Pflegegeld fällt allerdings erheblich niedriger aus als die „Pflegesachleistung“ (s. Schaubild VI.1). Grundlage für den Versicherten, um diese Leistungen zu erhalten, ist die Einstufung der Pflegebedürftigkeit durch den Medizinischen Dienst der Krankenversicherung. Erst wenn die

---

<sup>432</sup> vgl. Bundesministerium für Gesundheit: Pflegeversicherungsgesetz – a.a.O., S. 37-38

Pflegebedürftigkeit ein gewisses Maß erreicht hat und vom Gutachter in einem unter Fachleuten umstrittenen Verfahren anerkannt wurde, liegt eine „Pflegestufe“ vor, die zum Erhalt von Leistungen aus der Pflegeversicherung berechtigt. Dieses Verfahren gilt für den ambulanten und stationären Bereich.

<b>Finanzierungsgrundlage für die ambulante Pflege</b>		
Pflegestufen	Pflegesachleistung	Pflegegeld
Pflegestufe 1	384.-	205.-
Pflegestufe 2	921.-	410.-
Pflegestufe 3	1.432.-	665.-
Angaben in EUR		

*Schaubild VI.1: Finanzierung der ambulanten Pflege*

Diese Zuschüsse für den Pflegebedürftigen aus der Sozialversicherung bilden die Finanzierungsgrundlage der Leistungserbringung durch die Pflegedienste. Erhält der Versicherte keine Pflegestufe, um die benötigten Leistungen des Pflegedienstes zu bezahlen, wird er zum Selbstzahler oder Sozialhilfeempfänger, so dass eine weitere Finanzierungsart der ambulanten Pflege das Bundessozialhilfegesetz (BSHG) darstellt. Die Abrechnung der Leistungen erfolgt auf der Basis sog. „Leistungskomplexe“, in denen bestimmte, fachlich notwendige Leistungen zusammengefasst sind, die dem Pflegedienst pauschal vergütet werden.

Die schon angesprochenen Leistungen der häuslichen Krankenpflege werden vom ambulanten Pflegedienst aufgrund einer separaten Vertragsregelung mit der Krankenkasse auf Basis des

SGB V erbracht und über Pauschalen oder Einzelleistungsvergütungen berechnet.

Darüber hinaus erbringen die ambulanten Pflegedienste weitere hauswirtschaftliche Leistungen und gewisse individuelle Serviceleistungen, die mit dem Pflegebedürftigen direkt abgerechnet werden.

Reicht die Pflege und Betreuung in der eigenen Häuslichkeit nicht mehr aus, ist die Versorgung in einer stationären Einrichtung angezeigt. Einrichtungen der stationären Altenhilfe, die sog. „Alten- und Pflegeheime“, erbringen Leistungen der Grund- und Behandlungspflege, sowie Leistungen der Betreuung und Aktivierung für pflegebedürftige, in der Regel alte Menschen. Sie sorgen für Unterkunft und Verpflegung und bieten unter Umständen den Bewohnern Zusatzleistungen an. Hat diese „vollstationäre“ Einrichtung einen Versorgungsvertrag mit einer Pflegekasse abgeschlossen, kann der Bewohner einen Zuschuss zu den anfallenden Kosten durch die Pflegeversicherung erhalten, wenn er einen Grad an Pflegebedürftigkeit gemäß der Pflegestufen erreicht hat.

Der Leistungsumfang des Alten- und Pflegeheims ist definiert durch das SGB XI, in dessen § 14 der Begriff „Pflegebedürftigkeit“ so definiert wird, dass darunter Personen zu fassen sind, die wegen einer körperlichen, geistigen oder seelischen Krankheit oder Behinderung für die gewöhnlichen und regelmäßig wiederkehrenden Verrichtungen im Ablauf des täglichen Lebens Hilfe für mindestens sechs Monate bedürfen.<sup>433</sup>

Neben dieser Grundpflege sowie der genannten Betreuung und Aktivierung, hat die vollstationäre Einrichtung nach SGB XI auch die Behandlungspflege als Teil ihres Angebots zu erbringen.

Ein weiterer Leistungskomplex sind die Leistungen der Unterkunft und Verpflegung, die nach § 87 SGB XI von den Pflegebedürftigen getragen werden müssen, aber von den Leistungsträgern Pflegekasse und Sozialhilfe im Pflegesatzverfahren mit der Einrichtung ver-

---

<sup>433</sup> vgl. Bundesministerium für Gesundheit: a.a.O.

einbart werden. Zusatzleistungen können mit dem Kunden, dem Pflegebedürftigen, ergänzend vereinbart werden, wenn vorher gemäß § 88 SGB XI der Inhalt und die Höhe des Entgelts dem Kostenträger schriftlich mitgeteilt worden sind und von diesem damit ohne Widerspruch zur Kenntnis genommen wurde.

Die Pflegebedürftigen erhalten in der vollstationären Pflege von den Pflegekassen Leistungen nach Pflegestufen. Die Zahlung gliedert sich wie folgt:

- Pflegestufe 1: 1.022,58 EUR
- Pflegestufe 2: 1.278,23 EUR
- Pflegestufe 3: 1.431,62 EUR
- Härtefälle: 1.687,26 EUR.

Diese Leistungen decken nur einen Teil der Heimkosten ab, so dass eine Zuzahlung von dem Pflegebedürftigen oder vom Sozialhilfeträger notwendig ist. Neben der Pflegekasse tritt also auch nach Einführung des SGB XI weiterhin der Sozialhilfeträger als Kostenträger für Pflegeleistungen auf und ist damit Verhandlungspartner bei allen Pflegesatzfragen für die Einrichtung. Während die Pflegekasse durch Festlegung der Höchstbeträge für die Pflegestufen einen festen Betrag für jeden Pflegebedürftigen kalkulieren kann und von Pflegesatzsteigerungen kaum betroffen ist, gehen die Kostenerhöhungen zu Lasten des Pflegebedürftigen selber oder des Sozialhilfeträgers.

Leistungen der Pflegekassen können nur durch Beschluss des Bundeskabinetts mit Zustimmung des Bundesrats gemäß § 30 SGB XI im Rahmen des geltenden Beitragssatzes von 1,7 % der beitragspflichtigen Einnahmen der Versicherten geändert werden. Eine Senkung oder Steigerung des Beitragssatzes bedarf der Gesetzesform (§ 55 SGB XI).

### 6.1.2 Nutzer der ambulanten und stationären Altenhilfe

Die demographischen Zahlen in der Bundesrepublik zeigen weiter eine wachsende Anzahl hochaltriger Menschen bei steigender Pflegebedürftigkeit und damit auch ein wachsendes Klientel für die stationäre Altenhilfe.

Nach Einschätzungen des Statistischen Bundesamtes werden im Jahre 2050 36 % der Bevölkerung älter als 60 Jahre sein, heute sind es schon 23 %.<sup>434</sup> Neben der höheren Lebenserwartung der Senioren durch eine entsprechende pflegerische und medizinische Versorgung sind auch weiterhin die niedrigen Geburtenzahlen, vor allen in den alten Bundesländern, Auslöser dieser Entwicklung.

Ambulante Leistungen aus den Kassen der Pflegeversicherung erhalten über 1,3 Millionen Pflegebedürftige in Deutschland, wobei die selbstzahlenden Patienten nicht eingeschlossen sind und somit die Gesamtzahl noch höher liegt. Schaut man 10 Jahre in die Zukunft wird von Experten ein Anstieg der Pflegebedürftigen mit ambulanter Versorgung um 15% auf über 1,5 Millionen erwartet.<sup>435</sup>

Berücksichtigt werden muss bei der Gesamtbetrachtung der Pflege in Deutschland, dass bis 1995 5% der über 65jährigen in einem Heim der stationären Altenhilfe gelebt haben, das sind ca. 660.000 Personen. Zwar ist die stationäre Versorgung der kleinere Teil des Versorgungssystems der Altenhilfe, aber die Zahl der Heimbewohner hat sich nach Einführung der Pflegeversicherung ab 1996 erheblich gesteigert und ist nach neuesten Erhebungen auf 810.000 Bewohner in Pflegeheimen der stationären Altenhilfe gestiegen.<sup>436</sup>

---

<sup>434</sup> Presse- und Informationsamt der Bundesregierung: Sozialpolitische Umschau Nr. 440, November 2000

<sup>435</sup> Großjohann, K., Rückert, W.: Häusliche Pflege: Mehr Balance für mehr Qualität, in: PROALTER, 1/2003, KDA, Bonn 2003, S. 4

<sup>436</sup> Müller, J.F.W.: Praxis des Pflegemanagements in der stationären Altenhilfe, in: PFLEGE MAGAZIN, 4. Jg. Heft 3. Weinheim 2003, S. 38

Rund 588.000 Pflegebedürftige in der stationären Altenhilfe erhielten 2001 Leistungen aus der sozialen Pflegeversicherung nach SGB XI, das sind ca. 1/3 der gesamten Leistungsempfänger des SGB XI. Die anderen Leistungsempfänger nach SGB XI erhalten Leistungen für die ambulante Pflege und die Tagespflege.

Während sich in der ambulanten Pflege seit 1996 nur ein Zuwachs von Leistungsempfängern von ca. 8 % zeigt, hat sich die Zahl der stationären Leistungsempfänger von 1996 bis 2001 um 33 % erhöht.<sup>437</sup>

Heutige Berichte aus den Einrichtungen zeigen, dass die durchschnittliche Verweildauer der Senioren in Alten- und Pflegeheimen auf 3–4 Jahre gesunken ist. Der Grund hierfür ist die wachsende Multimorbidität der erst im hohen Alter einziehenden Pflegebedürftigen. So erwarten Experten für die Zukunft eine ansteigende Zahl von Schwerstpflegebedürftigen, die entsprechende Versorgungsangebote in der stationären Altenhilfe nachfragen.

### 6.1.3 Gesetzliche Qualitätsanforderungen

Seit der Novellierung des SGB XI zum 1.1.2002 wird für den Abschluss einer Pflegesatzvereinbarung mit den Kostenträgern für die stationären Einrichtungen der Nachweis einer Leistungs- und Qualitätsvereinbarung (LQV) nach § 80a SGB XI notwendig.

In dieser LQV sollen die wesentlichen Leistungsmerkmale und Qualitätsmerkmale festgelegt werden. Dazu gehören insbesondere die Struktur des zu betreuenden Personenkreises und deren Pflegebedarf, die Art und der Inhalt der Leistungen der Einrichtung, sowie die personelle und sächliche Ausstattung des Pflegeheims.

---

<sup>437</sup> Bundesministerium für Gesundheit: Dokumente zur Pflegeversicherung, Leistungsempfänger SGB XI, Berlin 2002



Nach § 80 SGB XI sind alle ambulanten und stationären Einrichtungen der Altenhilfe weiterhin verpflichtet, ein einrichtungsinternes Qualitätsmanagement zu betreiben, und dieses nachzuweisen, wenn sie eine neue Pflegesatzverhandlung aufnehmen wollen.<sup>438</sup>

Diese Form des Qualitätsnachweises ist momentan heftig umstritten und wurde in ihrer Umsetzung im September 2002 vom Bundesrat gestoppt. Im Jahr 2003 wurde vom zuständigen Bundesgesundheitsministerium ein Änderungsgesetz vorgelegt, das nun in anderer Form ein Prüfstatt über das QM von der Einrichtung verlangt. Die parlamentarischen Beratungen zu diesem Gesetzesvorhaben laufen momentan noch.

Weiterhin erhalten ist aber die schon in Kapitel 4 angesprochene Entwicklung in der Altenhilfe, nicht nur von der Einrichtung pflegerische Qualitätssicherung zu verlangen, sondern ein den Gesamtbetrieb umfassendes QM-System zur Grundlage des Versorgungsvertrages zu machen.

Durch die Novellierung des Heimgesetzes (HeimG) zum 1.1.2002 wurde für die stationären Einrichtungen der Verbraucherschutz durch das Gesetz intensiviert und eine Reihe von neuen Klauseln zur Stärkung der Bewohnermitwirkung, der Qualitätssicherung und der Kontrollmöglichkeiten eingeführt.<sup>439</sup> Ausdrücklich wird in § 11 HeimG das „Betreiben eines Qualitätsmanagements“ von den Einrichtungen gefordert. Die Heimaufsicht kann von Prüfungen der Heime absehen, wenn bereits Erkenntnisse aus anderen Qualitätsprüfungen vorliegen (s.u.) oder das Haus durch den Leistungs- und Qualitätsnachweis (LQN) nach § 113 SGB XI die Anforderungen an den Heimbetrieb nachweist.

---

<sup>438</sup> Bundesministerium für Gesundheit: Pflegeversicherungsgesetz, a.a.O., S. 76 und 102

<sup>439</sup> Crößmann, G., u.a.: Taschenkommentar Heimgesetz, Hannover 2002

Ausgehend von den vorhandenen gesetzlichen Grundlagen ist der Medizinische Dienst der Krankenversicherung (MDK) bisher allein für die Überprüfung von Pflegequalität und des QM zuständig gewesen. Die angestrebten Neuregelungen, die auch im Frühjahr 2003 nicht abschließend vorliegen, zielen darauf ab, neben dem MDK eine weitere Prüfinstanz zu installieren, um die Wirksamkeit des QM-Systems in den Einrichtungen zu begutachten und zu bescheinigen. Unterschiedliche Nachweisformen eines QM (vgl. 4.4.4) sollen nach den bisherigen Überlegungen vom Gesetzgeber anerkannt werden, so dass die Einrichtungen die Ergebnisse ihrer unterschiedlichen QM-Ansätze zukünftig zertifizieren lassen können.<sup>440</sup>

Insofern entspricht der methodische Ansatz dieser Arbeit, unterschiedliche Vorgehensweisen bei der Implementierung von QM darzustellen und zu untersuchen, der momentanen bundesrepublikanischen Fachdiskussion in der Altenhilfe zu dieser Frage.

## **6.2 Gesellschaftliche Erwartungen an die Qualitätssicherung in der Altenhilfe**

Die Thematik der Alterungsprozesse der Gesellschaft wurde in den vergangenen Jahren nicht nur durch die Rentenproblematik, sondern auch durch die steigenden Zahlen von Alzheimerkranken in den Blickpunkt der Öffentlichkeit gerückt. Ebenfalls deutlich wurde, dass als Folgerung der demographischen Entwicklung und durch die Veränderungen in den Familienstrukturen in der Gesellschaft generell neue Fragen bezüglich der Versorgungsformen pflegebedürftiger Senioren in quantitativer und qualitativer Weise gestellt werden müssen. Die finanziellen Aufwendungen für Pflege und Betreuung werden voraussichtlich erheblich steigen und die Lasten dafür durch zukünftige Generationen verstärkt zu tragen sein.<sup>441</sup>

---

<sup>440</sup> CAREkonkret: LQN – Ministerium kündigt nun Gesetz an, Nr. 14/6. Jahrgang, S. 1, 2003

<sup>441</sup> Blüher, S.: Wie langlebig ist die Solidarität? In: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie, S. 110–114, Heft 2 Band 36, 4/2003

Daraus ergibt sich schon heute in der Gesellschaft eine intensiviertere Betrachtung der Effekte, die durch die investierten Kosten erzielt werden können. Neue Versorgungsformen und pflegerische Interventionsstrategien in der ambulanten und stationären Pflege, gerade auch bei Demenz- und Alzheimerkranken, stehen verstärkt zur Diskussion und setzen sich schrittweise in die Praxis um. Politischer Druck auf die Verantwortlichen entwickelte sich nicht zuletzt durch Abrechnungsskandale in der ambulanten Pflege in den 90er Jahren, die in der breiten Öffentlichkeit zu Forderungen von umfassenden Veränderungen und Verbesserungen führten und somit immer wieder die Debatte um die Pflegeversicherung, deren Kosten und um die richtigen Konzepte der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements begleiteten.<sup>442</sup> Gravierende Qualitätsprobleme wurden ebenfalls durch die Häufung von schweren Druckgeschwüren (Dekubitus) bei verstorbenen Pflegebedürftigen, die ambulant oder stationär betreut worden waren, aufgedeckt. Fachliche Inkompetenz der Pflegebranche und mangelnde Aufsichtspflicht der zuständigen Instanzen wurden hier als Ursachen diskutiert und setzten die Altenhilfebranche weiter unter Druck.<sup>443</sup> Auch heute noch treten diese Probleme auf und es wird eine heftige Diskussion zwischen Leistungsanbietern und Kostenträgern geführt, welche Finanzmittel für die ausreichenden Prophylaxen zur Vermeidung dieser Pflegeschäden zur Verfügung gestellt werden müssen.<sup>444</sup>

Die Situation in der Altenhilfe in der Bundesrepublik ist aber gleichzeitig geprägt von der Suche nach neuen Modellen, um die Bedürfnisse und Rechte der Pflegebedürftigen abzusichern. Orientierung an international diskutierten Modellen wie dem Konzept „homes are for living in“ sowie einem bundesweiten Diskurs über

---

<sup>442</sup> Bank, B., Buchter, H., Stoll, T.: Die Folgen des Fehlstarts - Zustände wie bei den Raubrittern, in Capital 7/1998

<sup>443</sup> Ludwig, U., Ulrich, A.: Koalition des Schweigens, in: Der Spiegel S. 64-69, 9/1999

<sup>444</sup> Richter, E.: Rechtsmediziner beklagen Pflegeschäden, in: Forum Sozialstation, S. 14-15, Nr. 120, 02/2003

neue Versorgungsstrategien kennzeichneten die Entwicklung Ende der 90er Jahre.<sup>445</sup>

Bezüglich der Betreuung Demenzkranker wurden neue Versorgungskonzepte in die Diskussion eingebracht und auch verwirklicht, die nicht nur die Forderung der 80er Jahre „Öffnet die Heime“, sondern auch die als neue Provokation im neuen Jahrtausend formulierte Aufforderung „Schafft die Heime ab“ konzeptionell beantworteten.

Das Leben in Wohngemeinschaften mit ambulanter Pflege, genauso wie die Umorientierung der Pflegeheime in Wohngruppen für Demenzkranke, sind erste Ansätze, die in Modellprojekten erprobt werden und auf immer mehr Interesse bei Angehörigen und Nutzern stoßen.<sup>446</sup> Die langsame Entwicklung dieser Innovationen und die vielen Schwierigkeiten, die sich in der Finanzierung dieser Modelle auftun, zeigen, dass nur wenn sich die Betroffenen und die Gesellschaft intensiv mit dieser Problematik beschäftigen und Lösungen einfordern sich an der Qualität der Altenhilfe etwas ändern wird.<sup>447</sup>

Grundsätzlich kritisch reflektiert wird aber aus Sicht der Forschung das durch die Pflegeversicherung bis heute, knapp 10 Jahre nach ihrer Einführung, erreichte Qualitätsniveau. Vorliegende Untersuchungen von Roth weisen daraufhin, dass gerade im internationalen Vergleich die empirische Datenlage über die Ergebnisqualität in den Einrichtungen der Altenhilfe dürftig ist.<sup>448</sup> Hier wird weiterhin ein Dunkelfeld schwerer Pflegemängel im Hinblick auf Gewalt, Vernachlässigung und Dekubitus beklagt und darauf hingewiesen,

---

<sup>445</sup> Harris, R., Klie, T., Ramin, E.: a.a.O. und

Schmidt, R. (Hrsg.) u.a.: Pflege & Wohnen – Strategien zur Neuausrichtung, Hannover 2000

<sup>446</sup> Pawletko, K.-W., Bundesministerium für Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Ambulant betreute Wohngemeinschaften für demenziell erkrankte Menschen, Berlin 2002 und Kuratorium Deutsche Altershilfe (KDA): Hausgemeinschaften / Modellprojekte etc., in: Reihe Architektur + Gerontologie, Band 2 - 8, Köln 1999 - 2001

<sup>447</sup> Igl, G., Schiemann, D., Gerste, B., Klose, J. (Hrsg.): Qualität in der Pflege, Stuttgart 2002

<sup>448</sup> Roth, G./Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V., Bundesministerium für Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Qualitätsmängel und Regelungsdefizite der Qualitätssicherung in der ambulanten Pflege, Stuttgart 2001 und

Roth, G./Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V., Bundesministerium für Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Qualität in Pflegeheimen, Dortmund 2002

dass ein Defizit an Effizienz- und Effektivitätsmessungen bezüglich des Outputs der Pflege in der Bundesrepublik besteht. Trotz des Vorliegens von Erkenntnissen über international angewendete Messinstrumente, so Roth, wird von den verantwortlichen Stellen bisher von einem zunächst modellhaften und später flächen-deckenden Einsatz dieser empirischen Forschungsmethoden abgesehen. Durch diese ablehnende Haltung würde eine systematische Qualitätsverbesserung in der Altenhilfe, so seine These, verhindert.<sup>449</sup>

Gleichsam beklagt er in der vorliegenden Studie die begrenzte Hilfe, die TQM und Beratungsangebote in den Einrichtungen leisten, da sie keine wirklich nachweisbare Qualitätsverbesserung belegen könnten. Unbeantwortet bleibt dabei die Frage, ob Anlass für diese These die mangelnden Methoden oder die fehlenden Messungen ihrer Effekte sind.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die punktuell, aber heftig geführte gesellschaftliche Diskussion über den Stellenwert und die Qualität der Altenhilfe in der Bundesrepublik dazu geführt hat, dass die Fachdiskussion über Ansätze und Methoden der Qualitätssicherung und QM in der Altenhilfe sich in den letzten fünf Jahren noch einmal belebt hat. Mittlerweile steht nicht mehr die Frage des „ob überhaupt“, sondern der Aspekt des „wie denn umsetzen“ im Fokus der Überlegungen.

Daher ist die Fragestellung der Arbeit nach den Umsetzungseffekten von QM in der Zusammenschau mit den Instrumenten der OE und der PE in Einrichtungen der Altenhilfe durchaus aktuell und beleuchtet für die Akteure einen neuen Aspekt der Frage, welche Methoden und Instrumente Erfolge ausmachen oder diese verhindern.

Die nachfolgenden Abschnitte machen aber auch deutlich, dass erst die gesetzlichen Anforderungen an Qualitätssicherung und QM dazu geführt haben, den organisatorischen Wandel in den Einrich-

---

<sup>449</sup> Roth, G., u.a.: Qualität in Pflegeheimen a.a.O., S. 88

tungen der Altenhilfe zu beschleunigen. Die vorsichtigen Anfänge der OE und PE aus früheren Jahren konnten dabei in Teilen aufgegriffen oder auch im größerem Umfang implementiert werden.

### **6.3 Gestaltung von Veränderungen in Einrichtungen der Altenhilfe**

#### **6.3.1 Einsatz und Bedeutung von Organisationsentwicklung**

##### **6.3.1.1 Historischer Rückblick**

In diesem Abschnitt soll anhand von vorliegenden Erfahrungsberichten aus der Literatur skizziert werden, welchen zeitlichen und inhaltlichen Weg die OE in der Altenhilfe genommen und welche Spuren sie hinterlassen hat.

Zu Beginn der 90er Jahre drangen die Informationen über die Effekte und Möglichkeiten der OE auch verstärkt in die Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens. OE wurde Inhalt von Fort- und Weiterbildungen, z.B. beim Deutschen Verein in Frankfurt/M., einer Institution, die sich auch der Qualifikation von Führungskräften aus sozialen Einrichtungen widmet. In einem Akademiekurs wurden neben der Theorie auch Praxisvorhaben der Organisationsveränderung und -entwicklung mit den Teilnehmern in Angriff genommen. Berichte über diese Vorhaben liegen vor, so dass erkennbar wird, dass erste Anfänge der OE-Vorhaben in vier von 11 Projekten aus der Altenhilfe geschildert werden und bis auf das Jahr 1989 zurückgehen.<sup>450</sup>

Themenkomplexe, die in den OE-Projekten bearbeitet wurden, sind:

- Erarbeitung von Stellenbeschreibungen
- Aufbau einer neuen Fachabteilung (Sozialdienst)

---

<sup>450</sup> Biesenkamp, R., Deutscher Verein e.V. (Hrsg.): Veränderungen in sozialen Einrichtungen. Organisationsentwicklung und Stellenbeschreibungen in der Praxis, Arbeitshilfen Heft 46, Frankfurt/M. 1993

- Veränderung der Organisationsstruktur (Dienstzeiten, Arbeitsabläufe)
- Realisierung eines neuen Dienstleistungsangebots (Dementenbetreuung).

Nicht alle dargestellten Projekte konnten in dem Zeitraum von zwei Jahren zu Ende geführt werden, sondern führten über den Tag hinaus. Grundsätzlich sind in der Anwendung von OE zwei Tendenzen in den Berichten herausgearbeitet. Einige Einrichtungen arbeiteten mit einem Ansatz der „OE von innen“ heraus, begleitet durch den fachlichen Austausch ihrer Führungskräfte in dem angesprochenen Akademiekurs und fanden dort Unterstützung. Andere Einrichtungen zogen einen OE-Berater hinzu oder hatten diesen schon integriert und betrieben in diesem Sinne eine „OE von außen“, so die Definition der Teilnehmer in dem vorliegenden Bericht.

#### **Berichte über OE-Projekte in der Altenhilfe**

1989 – 1991 Deutscher Verein, Frankfurt/M.  
1991 – 1993 Sozialministerium Baden-Württemberg  
1993 – 1995 Paritätischer Wohlfahrtsverband Hamburg  
1994 KDA Fachtagung OE + QM  
1998 Bericht über OE-Instrumente im QM  
später Projekte der bgw

*Schaubild VI.2: OE-Projekte in der Altenhilfe*

Aussagekräftiges Material über OE-Ansätze in sechs Einrichtungen der Altenhilfe findet man in einem Projektbericht von 1993 aus Baden-Württemberg.<sup>451</sup> In den vorausgegangen zwei Jahren wurden dort mit einer Gruppe von Beratern in den Einrichtungen sehr

---

<sup>451</sup> Knäpple, A. (BSU), Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Sozialordnung Baden-Württemberg (Hrsg.): Organisationsentwicklung in Altenhilfeeinrichtungen, Stuttgart 1993

intensive OE-Prozesse eingeleitet. Die Arbeitsansätze bezogen sich auf fünf Felder der Organisation:

- Pflegekonzepte
- Partizipation
- Dienstplangestaltung
- Perspektiven für die Mitarbeiter
- Qualifizierung für Leitungsfunktionen.

Dieses Modellprojekt wurde vom Land gefördert und von einem Institut wissenschaftlich begleitet und ausgewertet. Ziel der Arbeit war die Verbesserung der innerbetrieblichen Organisation und die Steigerung der Arbeitszufriedenheit der Pflegekräfte in den Einrichtungen. So standen bei den Ergebnissen die Partizipation der Mitarbeiter und die Optimierung von Abläufen und Dienstplanmodellen im Mittelpunkt. Kritisch angemerkt wird im Abschlussbericht, dass die OE-Prozesse sehr viel Zeit brauchen, Krisen hervorbringen können aber auch Chancen für eine fortlaufende Verbesserungsarbeit liefern.

Im Kontext mit dem Thema QM ist interessant festzustellen, dass in den Zielen und Ergebnissen die Dimension der Qualität der Leistung und die der Kundenbedürfnisse keine herausragende Rolle spielen. Der Ansatz der OE ist sehr stark nach innen gerichtet und auf den Betrieb und sein Personal fokussiert, obwohl der Abschlussbericht Verbesserungen für die Kunden aus den Veränderungsprozessen heraus konstatiert und in den Berichten aus den einzelnen Häusern auch belegt.<sup>452</sup>

OE ist bei diesem Modellversuch nicht in eine Gesamtstrategie der Einrichtungen eingebettet, sondern bearbeitet abgegrenzte betriebliche Probleme, die unter intensiver Beteiligung der Mitarbeiter gelöst werden sollen. Aus dem Ergebnisbericht wird ebenfalls deutlich, dass ein neuer Ansatz für Qualifizierungsmaßnahmen und Perspektiven für die Mitarbeiter gefunden werden muss, was

---

<sup>452</sup> Knäpple, A.: a.a.O., S. 82



teilweise den recht kleinen Betrieben bisher nicht gelungen ist. Die Rolle der PE wird nur implizit angesprochen aber personalbegleitende Maßnahmen wie „training on the job“, Supervision und Fallberatungen als Maßnahmen für die Zukunft in Betracht gezogen.

Ebenfalls eine stark auf das Personal bezogene Perspektive hatte ein 1993 begonnenes Projekt zur Einführung neuer Dienstplanmodelle in der stationären Pflege in Hamburg.<sup>453</sup> Hier war der Schwerpunkt auf konzeptionelle, organisatorische und personelle Probleme in Altenhilfeeinrichtungen gelegt. Diese sollten mit Methoden der OE bearbeitet werden, um den Arbeitsplatz in der stationären Pflege, angesichts der Personalknappheit, für die Mitarbeiter attraktiver zu machen. Partizipation bei der Analyse der Arbeitssituation und Gewinnung der Mitarbeitervorschläge in Qualitätszirkelarbeit stand an der Tagesordnung. Aber auch der top-down-Ansatz der OE durch Führungskräfteberatung bei der Entwicklung neuer Konzepte für die Kundengruppen wurde praktiziert. Am Ende des Projekts 1995 – die Pflegeversicherung war mittlerweile eingeführt – wird in der Auswertung deutlich, dass zu der Binnenperspektive auch die Kundenperspektive hinzugekommen ist. Qualitätsverbesserungen für die Betreuung der Bewohner der Pflegeheime durch Qualitätsentwicklung und Organisationsberatung wird konstatiert.<sup>454</sup> Rückblickend lässt sich feststellen, dass dieses Projekt eine geeignete Vorbereitung für die Heime war, sich auf die anstehenden Veränderungen bezüglich der neuen Anforderungen an Qualitätssicherung und -management einzustellen.

Auf einer Tagung des Kuratoriums Deutsche Altershilfe (KDA) 1994 zum Thema „Qualitätsgeleitetes Planen und Arbeiten in der Altenhilfe“ wurden unter der Überschrift „Interne Qualitätssicherung“ Themen der OE und des QM erstmals direkt neben-

---

<sup>453</sup> Müller, J.F.W.: Höhere Attraktivität des Arbeitsplatzes Pflege, in: Heim und Pflege, S. 208 – 210, Kulmbach 6/94

<sup>454</sup> Müller, J.F.W.: Strukturen verändern – Qualität verbessern, in: Altenheim, S. 848 – 853, Hannover 12/1995

einander diskutiert.<sup>455</sup> Die Schwerpunkte lagen thematisch sowohl bei Mybes auf der Weiterentwicklung der Aufbauorganisation in den Heimen mit Mitteln der Führungskräfteberatung, Ist-/Soll-Analyse und Mitarbeiterpartizipation, als auch in anderen Beiträgen auf der Arbeit mit Qualitätszirkeln und den Vorstellungen des QM-Modells der DIN EN ISO 9000.<sup>456</sup>

Zeitgleich mit der Einführung der Pflegeversicherung kreuzen sich hier die Perspektiven der Arbeit aus OE-Prozessen und die für die Branche der Altenhilfe neuen Anforderungen der internen Qualitätssicherung durch die Anwendung von QM. Wurde auch schon vorher Qualität in den Leistungen der Einrichtungen erzeugt, wird doch hier von Offermann dargestellt, welche Gründe für QM sprechen:

- die Kundenorientierung
- der gebotene Orientierungsrahmen für die Aufbau- und Ablauforganisation
- Formulierung von Leistungsstandards (Zielsetzung)
- Überprüfung und Zertifizierung von Qualität.<sup>457</sup>

Der Dienstleistungsprozess der Altenhilfe wird nicht mehr nur von innen betrachtet, sondern die Gesamtverantwortung für Leistung und Qualität gegenüber dem Kunden wird mit der Bearbeitung und Entwicklung der Organisation verknüpft (s. dazu Kap. 5). Wichtig ist es dabei, die Bezüge zu den Bedürfnissen der Altenhilfe und ihrer Nutzer sowie den Arbeitsprozessen herzustellen. Die Skepsis in der Altenhilfebranche gegen die Übernahme industrieller Modelle des QM, wie die DIN ISO, waren groß und die ISO 9000 in ihrer alten Form auch nicht gerade geeignet, diese Skepsis zu zerstreuen.

---

<sup>455</sup> Kuratorium Deutsche Altershilfe - KDA (Hrsg.): Qualitätsgeleitetes Planen und Arbeiten in der Altenhilfe, in: Forum Band 25, Köln 1994

<sup>456</sup> Mybes, U.: Typische Schwachstellen in der Aufbauorganisation von Altenpflegeheimen, in: KDA: a.a.O., S. 144ff

<sup>457</sup> Offermann, C., Sauerborn, M., Schlenker, G.: Qualitätsmanagement in Heimen (DIN ISO 9000ff), in: KDA: a.a.O., S. 187ff

Insofern war zunächst die Akzeptanz dieser Vorstellungen gering und Umsetzungserfahrungen zeigten, dass nicht das Modell überzeugen konnte, sondern dass die einzelnen Entwicklungsmaßnahmen, die eigentlich wichtigen Bausteine ausmachten. Der Prozess der Qualitätsentwicklung, so zeigen Praxiserfahrungen aus diesen Jahren, wird bestimmt und gestaltet durch Instrumente wie u.a.:

- Ist-Analysen
- Leitbildentwicklung
- Leistungsstandards
- Stellenbeschreibungen/Anforderungsprofile
- Personalentwicklung
- Qualitätszirkel.

Das Ergebnis ist ein QM-System; der Weg dorthin wird bestimmt durch die Instrumente der OE und PE, so eine aus der Praxis der Jahre abgeleitete Erfahrung.<sup>458</sup>

Weitere OE-Projekte wurden in den vergangenen Jahren u.a. von der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (bgw) initiiert, die neben den Beratungs- und Schulungsangeboten zum Thema Gesundheitsschutz für die Betriebe auch verstärkt die Themen QM und Optimierung der Arbeitsabläufe zum Wohle der Beschäftigten aufgelegt hat. Analyseinstrumente und Beratungsmethoden kommen dabei zum Einsatz, die aus den Methoden der OE abgeleitet sind und sich stark auf die Partizipation der Mitarbeiter ausrichten.<sup>459</sup>

Die jetzt durchgeführte Untersuchung in Kapitel 7 analysiert nun erstmals umfassend die Zusammenhänge von QM, OE und PE, wie sie sich in den geschilderten Praxisprojekten der letzten Jahre abzeichneten.

---

<sup>458</sup> Müller, J.F.W., Treike, S.: Von der Qualitätstheorie zur Qualität der Praxis, in: Blonski, H.: a.a.O., S. 95ff

<sup>459</sup> Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (bgw): Projekt „Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren“, Konzeptpapier, Hamburg 2003

### 6.3.1.2 Einsatz von Techniken und Instrumenten der Organisationsentwicklung

Betrachtet man die unterschiedlichen Erfahrungen in den Einrichtungen mit Methoden der OE, lassen sich bestimmte „Kernmethoden“ der OE in einem engeren Kreise beschreiben. Dabei wird an dieser Stelle Bezug genommen auf die Übersicht der Techniken und Instrumente der OE in Schaubild II.20 in Kapitel 2. Aus dem Bereich der organisationsbezogenen Ansätze kann man feststellen, dass einzelne Techniken und Verfahren zum Einsatz kommen, allerdings die Verbreitung der eigentlichen Modellansätze im engeren Sinne sehr überschaubar ist. Auch die Arbeit mit personenbezogenen Techniken der OE lässt sich nach den vorliegenden Erfahrungen auf das Angebot des „Coachings“ der Führungskräfte eingrenzen.

Stark im Vordergrund stehen vielmehr die gruppenbezogenen Ansätze, die im Weiteren auch einen Schwerpunkt der Untersuchung in Kapitel 7 ausmachen. Die Gestaltung der Partizipation der Mitarbeiter und ihre Bedeutung für die Erbringung der personellen Dienstleistung Pflege prägt die OE-Prozesse der letzten 10 Jahren zwischen 1990 und 2000.

Näher betrachtet werden daher in ihrer Anwendung in den Einrichtungen der Altenhilfe folgende Kernmethoden der OE:

- Datensammlung und -diagnose (innerhalb der Prozessberatung)
- Ist-/Soll-Analysen
- Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen (in der Aufbau- und Ablauforganisation, z. B. neue Dienstplanmodelle)
- Gesprächs- und Beratungstechniken
- Teamentwicklung
- Intergruppen-Interventionen
- Lernstatt (quasi als Qualitätszirkel)
- Coaching von Führungskräften.

Der Schwerpunkt der gruppenbezogenen Methoden stellt wieder die Verbindung zu der in Punkt 2.1.2.4 dargestellten Zielsetzung der

Human Relations-Bewegung her, deren Organisationsverständnis grundlegend für die Entwicklung der OE-Methoden geworden ist.

### 6.3.2 Stellenwert von Personalentwicklung in der Altenhilfe

#### 6.3.2.1 Bedeutungswandel der Personalentwicklung

Erstaunlicherweise hat die PE in einer Branche, die permanent unter einem Problem der Personalrekrutierung und Qualifikation leidet, nur einen begrenzten Stellenwert. Hohe Quoten von Berufsausstiegern skizzieren eine große Unzufriedenheit der Mitarbeiter mit den Bedingungen und der Bezahlung am Arbeitsplatz. Gegenmittel dazu liegen in der Anwendung von Strategien der PE, die aber in den vielen kleinen und mittelständischen Betrieben der Branche wenig verankert sind. Erfolgreiche einrichtungsübergreifende Konzepte und Projekte konzentrieren sich hauptsächlich auf die Gewinnung von Auszubildenden und Berufsumsteigern in Kooperation mit den Arbeitsämtern, hier liegen Beispiele aus Frankfurt, Baden-Württemberg und Hamburg vor.<sup>460</sup>

Maßnahmen, welche die Qualifizierung des Personals betreffen, richten sich in den Einrichtungen nahezu ausschließlich auf die Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter aus. Allerdings werden diese Maßnahmen auch nur in weniger als der Hälfte der Einrichtungen überhaupt bzw. systematisch angeboten.<sup>461</sup>

Betrachtet man die Inhalte der Fort- und Weiterbildungen, dann stehen die fachpraktischen Themen und die Qualitätssicherung in der Pflege im Vordergrund, gefolgt von Themen der Sozialkompetenz. Ebenso werden im gleichen Umfang Management-Themen angeboten, wie eine neue Untersuchung aufzeigt.<sup>462</sup> Die gleiche Studie belegt, dass die Anbieter von Fort- und Weiter-

---

<sup>460</sup> vgl. CAREkonkret: Kampagne - Hamburg wirbt um Altenpfleger, Nr. 18/6. Jahrgang, Mai 2003

<sup>461</sup> Rohleder, C., KDA (Hrsg.): Untersuchung zur Fort- und Weiterbildungssituation in der Altenarbeit, Köln 1999

<sup>462</sup> Zimmer, A., Bäuerle, D.: Fortbildung in der Altenhilfe: eine empirische Studie, Heidelberg 2002

bildung gerade das Thema Personalmanagement als bedeutsames Thema der Zukunft für die Einrichtungen einschätzen. Personalgewinnung und -entwicklung als Aufgabe des Managements der Altenhilfe können die Leistungsqualität der Einrichtung dann sichern, wenn sie kontinuierlich und systematisch betrieben werden, um Personalengpässe quantitativer und qualitativer Art zu vermeiden. Wirtschaftliche Betrachtungsweisen schätzen die präventiven Ausgaben der Personalpflege als effizienter ein, als ständig die steigenden Kosten für die Nachbesetzungen von Stellen zu finanzieren.<sup>463</sup>

Das sich rasch verändernde Gesundheitswesen mit den Einrichtungen der Altenhilfe steht vor ständig neuen Herausforderungen und erbringt Leistungen, die nicht durch überragende Technologie, sondern durch leistungsstarke Mitarbeiter überzeugen müssen. Insofern zeichnet sich in Theorie und Praxis eine Veränderung ab, die den Stellenwert von PE stärker wahrnimmt. Gründe für PE in der Altenhilfe liegen nicht zuletzt in:

- der Notwendigkeit, sich den wissenschaftlichen und fachpraktischen Entwicklungen in der Pflege anzuschließen
- der Notwendigkeit, eine Optimierung der Arbeitsprozesse bei gleichzeitigem sparsamen Ressourceneinsatz zu realisieren
- der Erhöhung der Kundenzufriedenheit durch qualifiziertes Personal
- der Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen im Gesundheitswesen.

Die Bedeutung der PE über die reine betriebliche Bildungsarbeit hinaus im Hinblick auf Fördermaßnahmen und gezielte Qualifikationsentwicklung bei fachlichen Schwachstellen der Mitarbeiter in der Altenhilfe wurde zweifellos durch die intensiven Qualitätskontrollen des MDK gefördert. Die Aufstellung prospektiver Fortbildungspläne und Nachschulungsmaßnahmen für einzelne Fachthemen wurden den Einrichtungsträgern durch Auflagenbescheide

---

<sup>463</sup> vgl. Müller, J.F.W., Treike, S.: Neue und qualifizierte Mitarbeiter für die Altenhilfe, a.a.O.

der Kostenträger im Rahmen des SGB XI regelrecht vorgeschrieben und in der Umsetzung kontrolliert.<sup>464</sup>

In der Literatur wird heute eine stärkere strategische Ausrichtung der PE in den Pflegeberufen konstatiert.<sup>465</sup> In Bezug auf die Krankenpflege mag das zutreffen, in der Altenpflege sind aber auch heute noch aufgrund von geringen Betriebsgrößen und fehlenden fachlichen und finanziellen Ressourcen erst Anfänge zu verzeichnen, wenn man die gesamte Branche betrachtet.

Zu klären bleibt, ob die gesetzlichen Anforderungen nach der Einführung eines QM-Systems bei den Einrichtungen eine neue Entwicklung von strategischen PE-Maßnahmen ausgelöst haben. Die Bedeutung und Verankerung von PE im QM ist erheblich und zentral (vgl. Kap. 5), so dass hier umfassendere Maßnahmen zu erwarten wären.<sup>466</sup>

In Kapitel 7 wird dargelegt, welchen Stellenwert die untersuchten Einrichtungen der Altenhilfe der PE im Zusammenhang mit QM und OE beimessen.

#### 6.3.2.2 Einsatz von Instrumenten der Personalentwicklung

Betrachtet man die im vorherigen Punkt angesprochenen Berichte aus den Einrichtungen der Altenhilfe über Erfahrungen mit Methoden der PE, lassen sich bestimmte Instrumente der PE in einem engeren Kreise beschreiben. Bezug genommen wird an dieser Stelle auch auf die Übersicht der Instrumente der PE in Zusammenhang mit der OE (s. Kap. 5).

---

<sup>464</sup> Brüggenmann, J.: Der Pflegeprozess in der Altenpflege – eine umfassende Herausforderung für das Pflegemanagement, in: Igl, G., u.a. (Hrsg.): Qualität in der Pflege, Stuttgart 2002

<sup>465</sup> Wietek, P. : a.a.O., S. 15ff

<sup>466</sup> Wietek, P. : a.a.O., S. 21ff

Ausgehend von den Praxiserfahrungen und dem theoretischen Konstrukt von PE, lässt sich eine Schnittmenge der PE in der Altenhilfe bilden, die auch zur Grundlage der dargestellten Untersuchungen der Fallstudien in Kapitel 7 wurde. Näher betrachtet werden daher in ihrer Anwendung in den Einrichtungen der Altenhilfe folgende Elemente der PE:

- Personalbedarfserhebung (Menge und Qualifikation)
- Personalpotentialerhebung
- Mitarbeiterbeurteilungen
- Mitarbeiterbefragungen
- Förderungs- und Entwicklungsmaßnahmen
- Fort- und Weiterbildung (interne und externe Schulungen)
- betriebliche Weiterbildungen mit einem Abschluss
- Auswertung und Transferprüfung von Fortbildungsinhalten
- Beratung in Karrierefragen und bei Versetzungswünschen
- Entwicklungsmaßnahmen für Teams
- Förderung für den Führungsnachwuchs.

Der strategische Einsatz von PE in der Altenhilfe bezieht sich auf die Organisation von Mitarbeiterressourcen als einem wichtigen Faktor der Strukturqualität der Einrichtung. Diese Ressourcen sind entscheidend für die Gestaltung der Gesamtqualität der Einrichtung und ihren wirtschaftlichen Erfolg. Insofern wird in der Untersuchung in Kapitel 7 auch die Verbindung von PE-Einsatz und den Ergebnissen der Einrichtung hergestellt.

#### **6.4 Einrichtungen der Altenhilfe als Grundlage für die qualitative Studie**

Zusammenfassend lässt sich für die Auswahl dieser Branche als Grundlage für die qualitative Studie in dieser Arbeit festhalten, dass eine Vielzahl von Gründen für die Entscheidung spricht. Wie dargestellt, ist in der Altenhilfe eine sehr große Regulierungstiefe



bezüglich der Qualitätsanforderungen aufgrund des öffentlichen Drucks auf die Politik und den Gesetzgeber geschaffen worden, der zu erheblichen Bestrebungen beim Aufbau von QM-Modellen geführt hat.

Aufgrund des in Kapitel 4 geschilderten differenzierten Entwicklungsstands von QM-Modellen in der Altenhilfe und der sich aus dem SGB XI ergebenden Forderungen nach einem QM-System, verspricht die Untersuchung und Beschreibung der Fallstudien im Bereich der Altenhilfe ein vielfältiges Bild unterschiedlicher Entwicklungsstufen. Damit kann gewährleistet werden, dass Organisationen untersucht werden, die sich auf unterschiedlichen Wegen und mit einer hohen Verbindlichkeit um die QM-Entwicklung bemühen und dort Erfahrungen vorzuweisen haben. Die Vielzahl der zur Umsetzung bereitstehenden QM-Ansätze bietet außerdem die Möglichkeit, unterschiedliche Operationalisierungswege in Erfahrung zu bringen und darzustellen. Zur Auswahl für das Sample der Studie ist eine detaillierter Darstellung in 7.2.2 aufgeführt.

Historisch gesehen ist die Ablösung der OE- und PE-Ansätze durch die QM-Bestrebungen, wie in 6.3 beschrieben, der Ausgangspunkt für die Untersuchung der Leitfrage dieser Arbeit, welchen Stellenwert heute OE und PE in QM-Systemen haben. Haben die Erfahrungen aus Ansätzen und Modellen Ende der 80er und Anfang der 90er Jahre ihren Weg genommen in die Praxis des QM, so wie die theoretischen Zusammenhänge, die in Kapitel 5 aufgezeigt wurden, es vermuten ließen?

Interessant dürften auch die Antworten zum heutigen Entwicklungsstand der PE in den Einrichtungen der Altenhilfe sein, da dort wie oben gezeigt, noch ein gewisser Steigerungsgrad in quantitativer und qualitativer Hinsicht zu erwarten sein könnte.

Die Auswertung der Fallstudien aus der Altenhilfe in 7.5 sollte dann natürlich Aufschluss auf die grundlegende Fragestellung der Arbeit nach der Positionierung von OE und PE im QM bieten.



<b>7. Fallstudien zur Anwendung von OE, PE und QM in Altenhilfeeinrichtungen .....</b>	<b>345</b>
7.1 Qualitativer Untersuchungsansatz .....	346
7.1.1 Grundgedanken qualitativer Forschung.....	346
7.1.2 Der methodische Ansatz .....	348
7.1.3 Die Fallstudie .....	349
7.2 Untersuchungsdesign .....	351
7.2.1 Untersuchungsfeld .....	351
7.2.2 Auswahl des Samples .....	352
7.2.3 Planung der Untersuchung .....	355
7.2.4 Leitfaden-Interview .....	357
7.2.4.1 Aufbau und Gestaltung des Leitfadens .....	358
7.2.4.2 Durchführung des Leitfaden-Interviews .....	360
7.2.4.3 Qualitätssicherung.....	360
7.3 Methodische Auswertung – Qualitative Inhaltsanalyse.....	362
7.3.1 Ansatz der Qualitativen Inhaltsanalyse.....	362
7.3.2 Anwendung in der Untersuchung.....	363
7.3.2.1 Gewinnung und Aufbereitung der Daten .....	363
7.3.2.2 Auswertung der Daten.....	364
7.3.2.3 Darstellung des Materials .....	365
7.4 Ergebnisse aus den Interviews .....	367
7.4.1 Ambulanter Pflegedienst (Großstadt) – No.1 .....	372
7.4.1.1 Die Ergebnisse des Interviews No.1 .....	373
7.4.1.2 Die Auswertung des Interviews No.1 .....	379
7.4.1.3 Ergebnisbewertung No.1 .....	381
7.4.2 Ambulanter Pflegedienst (Kleinstadt) – No.2 .....	382
7.4.2.1 Die Ergebnisse des Interviews No.2 .....	383
7.4.2.2 Die Auswertung des Interviews No.2 .....	389
7.4.2.3 Ergebnisbewertung No.2.....	393
7.4.3 Ambulanter Pflegedienst (Großstadt) – No.3.....	393
7.4.3.1 Die Ergebnisse des Interviews No.3 .....	394
7.4.3.2 Die Auswertung des Interviews No.3 .....	399
7.4.3.3 Ergebnisbewertung No.3 .....	402
7.4.4 Ambulanter Pflegedienst (Großstadt) – No.4.....	403
7.4.4.1 Die Ergebnisse des Interviews No.4 .....	404
7.4.4.2 Die Auswertung des Interviews No.4 .....	409
7.4.4.3 Ergebnisbewertung No.4.....	413
7.4.5 Stationäres Alten- und Pflegeheim (Großstadt) – No. 5.....	414
7.4.5.1 Die Ergebnisse des Interviews No.5 .....	414
7.4.5.2 Die Auswertung des Interviews No.5 .....	421
7.4.5.3 Ergebnisbewertung No.5 .....	424
7.4.6 Stationäres Alten- und Pflegeheim (Kleinstadt) – No. 6 .....	425
7.4.6.1 Die Ergebnisse des Interviews No.6 .....	426
7.4.6.2 Die Auswertung des Interviews No.6 .....	432

7.4.6.3	Ergebnisbewertung No.6.....	435
7.4.7	Stationäres Alten- und Pflegeheim (Großstadt) – No. 7.....	436
7.4.7.1	Die Ergebnisse des Interviews No.7 .....	437
7.4.7.2	Die Auswertung des Interviews No.7 .....	445
7.4.7.3	Ergebnisbewertung No.7.....	449
7.4.8	Stationäres Alten- und Pflegeheim (Kleinstadt) – No. 8 .....	449
7.4.8.1	Die Ergebnisse des Interviews No.8 .....	450
7.4.8.2	Die Auswertung des Interviews No.8 .....	459
7.4.8.3	Ergebnisbewertung No.8.....	463
7.4.9	Stationäres Alten- und Pflegeheim (Kleinstadt) – No. 9 .....	464
7.4.9.1	Die Ergebnisse des Interviews No.9 .....	465
7.4.9.2	Die Auswertung des Interviews No.9 .....	473
7.4.9.3	Ergebnisbewertung No.9.....	478
7.5.	Auswertung und Diskussion der Ergebnisse.....	479
7.5.1	Auswertung: Ergebnisse im Überblick.....	480
7.5.1.1	Die Motive Qualitätsmanagement in der Altenhilfeeinrichtung einzuführen.....	480
7.5.1.2	Die Entwicklung des Qualitätsmanagements und seine Wirksamkeit .....	481
7.5.1.3	Stand und Einsatzvielfalt der Organisationsentwicklung	484
7.5.1.4	Stand und strategische Bedeutung der Personalentwicklung .....	488
7.5.1.5	Integration von Organisationsentwicklung und Personalentwicklung in das QM-System .....	491
7.5.2	Fazit der Auswertung.....	493

## **7. Fallstudien zur Anwendung von OE, PE und QM in Altenhilfeeinrichtungen**

Die Untersuchung befasst sich mit der Frage, welchen Anteil Methoden der Organisationsentwicklung (OE) und Personalentwicklung (PE) bei der Umsetzung von Maßnahmen des Qualitätsmanagements (QM) einnehmen.

Durch das Vorgehen soll herausgearbeitet werden, inwieweit PE als strategisches pädagogisches Handeln in Verbindung mit OE eingesetzt wird, um Ziele des QM zu erreichen.

Die Arbeit geht dabei von der Frage aus, inwieweit Maßnahmen der PE und OE Bausteine für ein QM-System sind und wie sie zueinander positioniert sind.

Die Untersuchung ist in Form einer qualitativen Studie angelegt und setzt nicht auf eine quantitative Forschungsmethode, die eine Repräsentativität, beruhend auf absoluten Zahlen, darstellen würde. Dies ist allein schon deshalb nicht möglich, da eine absolute Zahl von Einrichtungen im Untersuchungsfeld, die QM-Systeme anwenden, nicht bekannt ist (s.o.).

Vielmehr werden im beschriebenen Untersuchungsfeld Einrichtungen der ambulanten und stationären Altenpflege vom Autor als Fallstudien bewusst so ausgewählt, dass die in der Literatur als „am häufigsten angewendeten Methoden des QM“ bezeichneten Vorgehensweisen in der Altenhilfe durch die Untersuchung abgedeckt sind (s.u.). Das Sample wird dadurch nicht zufällig sein, sondern stellt eine kleine Quote entsprechender Einrichtungen dar. Insofern wird bei dieser Arbeit eine Auswahl von 9 Einrichtungen vorgenommen, die mit QM-Systemen arbeiten und sie anwenden.

Diese Auswahl ist damit zwar nicht geeignet, die Bedingungen eines repräsentativen Ansatzes zu erfüllen, liefert aber zur Überprüfung der Eingangsthese die nötige qualitative Tiefe und Breite, um die These zu widerlegen oder zu stützen.

### **Schritte der qualitativen Untersuchung**

Qualitativer Ansatz > theoretisches Sampling > Leitfaden-Interview > qualitative Inhaltsanalyse > Ergebnisdarstellung

*Schaubild VII.1: Vorgehensweise in der Untersuchung*

Angewendet wurde die Form der persönlichen Befragung in einem fragebogengestützten Leitfaden-Interview mit den Leitungskräften der ausgewählten Einrichtungen.

Die Antworten wurden elektronisch und schriftlich festgehalten und danach in Form der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet.<sup>467</sup>

## **7.1 Qualitativer Untersuchungsansatz**

### **7.1.1 Grundgedanken qualitativer Forschung**

In Abgrenzung zu quantitativen Forschungsmethoden, die einen großen Raum in der Empirie einnehmen, hat sich seit Anfang des 20. Jahrhunderts die qualitative Forschung in der Psychologie und in den Sozialwissenschaften ihren Stellenwert erkämpft. Aus der Ablehnung quantitativer Erhebungsmethoden der Naturwissenschaften und im Bestreben eine eigenständige Methodologie der Geistes- und Gesellschaftswissenschaften zu entwickeln, wurden so die Hermeneutik und die Phänomenologie Ausgangspunkte einer qualitativen Sozialforschung.<sup>468</sup>

Nicht alle Tatbestände lassen sich durch empirische Untersuchungen in Form quantitativer Erhebungen ermitteln und führen aus einer Stichprobe zu verallgemeinerbaren Ergebnissen. Komplexere

---

<sup>467</sup> vgl. Mayring, P.: Qualitative Inhaltsanalyse, Weinheim 1997

<sup>468</sup> Bortz, J., Döring, N.: Forschungsmethoden und Evaluation, Berlin/Heidelberg/New York 1995, S. 278

Situationen und Zusammenhänge verlangen nach Untersuchungsformen, die dem Gegenstand angemessen sind.<sup>469</sup>

Im Ergebnis gewinnt der Forscher qualitatives – nichtnumerisches – Material, das nicht in Zahlen und Skalen vorliegt, sondern in Texten, die interpretativ verarbeitet werden.

Kennzeichnend für qualitative Forschungsansätze ist zuallererst die Gegenstandsangemessenheit von Methoden und Theorien in Bezug auf die Tauglichkeit der Untersuchungsidee. Die Komplexität und Ganzheit eines Gegenstands wird nicht in einzelne zu untersuchende Variablen zerlegt, sondern im gegenstandsbezogenen Kontext gesehen und interpretiert. Ziel qualitativer Forschung ist es dabei weniger, bekannte Tatbestände und Theorien empirisch zu überprüfen, sondern neue Tatbestände und Bezüge zu entdecken und zu formulieren.<sup>470</sup>

Ein weiterer Aspekt, der qualitative Forschung bestimmt, ist die Einbeziehung der Perspektiven der Beteiligten und die Zusammenhänge in denen diese agieren oder in denen Tatbestände stehen.<sup>471</sup>

Diese Tatsache ist gerade bei der vorliegenden Untersuchung elementar wichtig, weil nicht die Frage zu klären ist, ob die Methoden des QM, der OE und PE angewendet werden, sondern die inhaltlichen Bezüge zwischen den Ansätzen von Bedeutung sind. Das heißt, dass die Interpretation der Methoden durch die Beteiligten, der jeweilige geplante, strukturierte Einsatz von OE und PE im QM oder eine womöglich versteckte, unbewusste Anwendung von Interesse sind und untersucht werden sollen.

Somit rückt die inhaltliche Perspektive der befragten Führungskräfte und eine explizite oder implizite Anwendung von Methoden gerade in den Mittelpunkt des Forschungsinteresses und ist in dieser qualitativen Form für den Erkenntnisgewinn entscheidend.

---

<sup>469</sup> vgl. Flick, U.: Qualitative Forschung, Reinbek b. Hamburg 1998

<sup>470</sup> Flick, U.: a.a.O., S. 14

<sup>471</sup> vgl. Hopf, C., Weingarten, E. (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung, Stuttgart 1979



Das dritte Merkmal qualitativer Forschungsansätze ist die Reflexivität des Forschers und die Berücksichtigung seiner Subjektivität in der Untersuchung. Seine Wahrnehmungen und Bewertungen werden nicht wie bei der quantitativen Forschung durch komplexe Methoden eliminiert, sondern bei der Auswahl der Form des Vorgehens in der Untersuchung und bei deren Auswertung berücksichtigt (s. 7.2).

### 7.1.2 Der methodische Ansatz

Qualitative Forschung als explorative Erkundungsstudie baut ihre Arbeit im Wesentlichen auf verbalen und visuellen Daten auf, die durch Techniken wie Befragungsverfahren, Beobachtungsverfahren und Analyseverfahren gewonnen werden.

Die Transkription dieser Daten in eine Textform schafft dann die Analysegrundlage für die qualitative Forschung.<sup>472</sup> Die Konstruktion der Wirklichkeit erfolgt im nächsten Schritt durch die Interpretation der gewonnenen Texte mit Hilfe unterschiedlicher Methoden, wie z.B. die in dieser Arbeit verwendete Form der Kodierung und Kategorisierung der Daten aus den durchgeführten Interviews.

#### **Qualitative Methoden**

- qualitative Interviews
- Gruppendiskussionsverfahren
- Feldforschung
- Nonreaktive Verfahren (teilnehmende Beobachtung)
- qualitative Inhaltsanalyse von Schriften

*Schaubild VII.2: Methoden*

---

<sup>472</sup> Flick, U.: Stationen des qualitativen Forschungsprozesses, in Flick, U., v. Kardorff, E., Keupp, H. u.a. (Hrsg.): Handbuch Qualitativer Sozialforschung, Weinheim 1995

Die Form des „Leitfaden-Interviews“ gehört neben dem „offenen Interview“ sowie z.B. Gruppeninterviews und -diskussionen oder der Analyse von freien Erzählungen ausgewählter Personen zu den unterschiedlichen Erhebungsarten von verbalen Daten.

Das theoretisch bestimmte Untersuchungsfeld führt zu einem spezifischen Forschungsdesign, in dem der Forscher die angemessene Erhebungsmethode festlegt und die Form der Auswertung definiert, um verwertbare Ergebnisse zu generieren. Diese Vorgehensweise führt in der vorliegenden Untersuchung zu einer „qualitativen Inhaltsanalyse“ der durchgeführten Leitfaden-Interviews nach Mayring. Zentrale Methode in der Auswertung ist die Definition von Kontext- und Kodiereinheiten und deren Bewertung im Gesamtzusammenhang der Fragestellung.<sup>473</sup>

Abgegrenzt ist diese Vorgehensweise gegenüber der noch feinteiligeren Methode der „grounded theory“. Dieser Ansatz von Strauss, der eine Weiterentwicklung der „Chicagoer Schule“ darstellt, bearbeitet den Text in mehreren Arbeitsschritten, um latente Kategorien im Text aufzuspüren, deren Verknüpfung zu bestimmten Schlüsselkategorien in der Aussage führt.<sup>474</sup>

Zusammenfassend hat Flick die Vorgehensweise der qualitativen Forschung zugespitzt und als den Weg von der Theorie zum Text und vom Text zur Theorie skizziert.<sup>475</sup>

Die qualitative Forschung hat somit eine Möglichkeit entwickelt, welche die in der hier vorliegenden Arbeit zu bearbeitende Fragestellung erst erhebbar und analysierbar macht.

### 7.1.3 Die Fallstudie

Der qualitative Ansatz wird in neun Fallstudien angewendet, um so von der besonderen Darstellung der Entwicklung einer Organisation eine allgemeine Tendenz ableiten zu können. Die Fallstudien liefern

---

<sup>473</sup> Mayring, P.: a.a.O., S. 42ff

<sup>474</sup> Strauss, A. L.: Grundlagen qualitativer Sozialforschung, 2. Auflage, München 1998, S. 44ff

<sup>475</sup> Flick, U.: Qualitative Forschung, a.a.O., S. 22

die Informationen und Daten für die Analyse in 7.5 und ermöglichen den Erkenntnisgewinn im Vergleich der geschilderten Fälle. Sie zielen so auf die Prüfung und ggf. die Erweiterung der Zusammenhänge von QM, OE und PE und schaffen neue Erkenntnisse für die Auswertung in Kapitel 8.

Als „Fall“ wird hier nicht die interviewte Führungskraft als Individuum, sondern die Organisation insgesamt verstanden, deren Abbild die Führungskraft im Interview gibt. Insofern ist der „Fall“ eine Institution, die repräsentiert wird durch ihre oberste Leitungskraft, die als Initiator und Verantwortlicher für alle QM-Aktivitäten und Entwicklungsschritte im Verständnis dieser Arbeit definiert ist (vgl. 4.2.1) und darüber Auskunft gibt. Durch die Konzentration der Thematik in dieser Arbeit und dem Bezug der Fragestellungen auf organisationale Zusammenhänge wird das hier angewendete Verständnis einer „Fallstudie“ abgegrenzt von der „Fallarbeit“ mit einer konkreten Person und ihrer Charakteristik.<sup>476</sup>

Die jeweiligen Fallstudien stehen aber nicht für sich allein als Vertreter einer typischen Ausprägung des untersuchten Themas, sondern werden methodisch zueinander in Beziehung gesetzt, um neue Wissenstatbestände zu generieren. Um dieses Ziel zu erreichen, ist die qualitative Inhaltsanalyse von großer Bedeutung, denn sie sichert ab, dass bestimmte Aspekte aus dem Material herausgearbeitet werden können und sich zu allgemeinen Aussagen verdichten lassen (s. 7.3). Dabei wird allerdings nicht eine repräsentative Zahl an Fällen untersucht, um der Empirie zu genügen. Vielmehr wird aus jedem Einzelfall nach Fatke das „Typische im Individuellen“ gezeigt und daraus für die in Kapitel 5 dargelegten theoretischen Zusammenhänge eine Bestätigung oder Widerlegung gewonnen. Die alleinige Anzahl der Fälle kann nicht durch die Häufigkeit der analysierten Aspekte den Erkenntnisgewinn liefern,

---

<sup>476</sup> Fatke, R.: Fallstudien in der Erziehungswissenschaft, in: Friebertshäuser, B., Prengel, A. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim/München 1997, S. 56ff

weil die strukturellen Zusammenhänge zwischen den Qualitäts- und Entwicklungsmethoden in der Organisation im Zentrum des Interesses stehen.

Das bedeutet auch, dass nicht die Breite der Untersuchung das Ziel des Vorgehens ist, um viele unterschiedliche Ausprägungen in repräsentativen Zahlen zu ermitteln. Diese Arbeit legt Wert auf eine tiefer greifende Analyse von Zusammenhängen und Wirkungsweisen bei begrenzten Ressourcen.

Somit steht auch die Fallauswahl im Sample unter qualitativen Vorzeichen, wie im Zusammenhang mit der Darstellung des Untersuchungsdesigns näher erläutert werden wird.

## **7.2 Untersuchungsdesign**

### **7.2.1 Untersuchungsfeld**

In Kapitel 6 wurde, bezogen auf den Gegenstandsbereich, schon angesprochen, dass für die Einrichtungen der Altenhilfe sehr unterschiedliche Systeme der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements zum Einsatz kommen. Zu finden sind einerseits international gültige und praktizierte QM-Systeme wie die DIN ISO 9000ff oder das EFQM-Modell, aber andererseits auch Branchenlösungen, die den Schwerpunkt häufig noch auf die reine Qualitätssicherung und -kontrolle legen. Weiterhin muss unterschieden werden zwischen Systemen, die sich nur auf ambulante oder nur auf stationäre Pflegeeinrichtungen beziehen.

Diese Vielfalt bietet für die Untersuchung interessante Vergleichsmöglichkeiten in Bezug auf die Wirksamkeit der Systeme und die Integration von Ansätzen der PE und OE. Ein vollständiger Vergleich der Wirksamkeit der unterschiedlichen Systeme würde bei der Zahl von zehn am Markt befindlichen Qualitätssicherungs-, Qualitätskontroll- und Qualitätsmanagementsystemen (Stand Sommer 2002) aber die Möglichkeiten dieser Arbeit sprengen. Eine weitere Schwierigkeit kommt hinzu: dem Autor ist keine umfassende Erhebung von Einrichtungen in der Altenpflege, die QM

anwenden, im Sinne einer Grundgesamtheit bekannt, die für eine Auswertung und Entscheidungsfindung eine repräsentative Grundlage bieten könnte.

Kriterien für die Auswahl der zu berücksichtigenden QM-Systeme sind somit als Ausgangspunkt die Übertragbarkeit und Handhabbarkeit des QM-Ansatzes. Mögliche einrichtungsspezifischen oder verbandsspezifischen Sonderlösungen, die nicht auf andere Einrichtungen anwendbar sind, bleiben somit unberücksichtigt.

Im Zusammenhang mit der Eingangsthese dieser Arbeit wird weiterhin darauf Wert gelegt, dass der inhaltliche Aufbau der Systeme ein Mindestmaß an organisations- und personalentwicklungsspezifischem Gehalt und entsprechender Methodik aufweisen kann und nicht ein ausschließlich externes Prüf- und Kontrollinstrument darstellt. Somit soll die Auswahl der Einrichtungen sicherstellen, dass die Aussagekraft dieser Arbeit gewährleistet ist und fachlich relevante Ergebnisse gewonnen werden können.

### 7.2.2 Auswahl des Samples

In einer vorab festgelegten Samplestruktur wurden Merkmale definiert, welche die zu untersuchenden Einrichtungen hinsichtlich des QM und ihrer Repräsentativität erfüllen sollten. Insgesamt waren die Kriterien in der Festlegung der Einrichtungen folgende:

- QM-Entwicklung ist vorhanden
- QM-System übertragbar und national/international anerkannt
- ambulante und stationäre Altenhilfeeinrichtungen sollten vertreten sein
- eine Mindestgröße des Betriebes sollte die notwendigen Ressourcen für eine systematische Entwicklung sicherstellen
- städtische und ländliche Einrichtungen sollten vertreten sein
- Verteilung über mehrere Bundesländer ist gewährleistet.

<b>Samplestruktur: Befragte Einrichtungen</b>					
Anzahl	Art	Größe	QM-System	Stadt – Land	Bundesland
1	ambulant	100 MA	TÜV Rheinland	Großstadt	Sachsen
2	ambulant	130 MA	EFQM	Kleinstadt	Brandenburg
3	ambulant	16 MA	DIN ISO	Großstadt	Bremen
4	ambulant	42 MA	EFQM	Großstadt	Berlin
5	stationär	100 MA	DIN ISO	Großstadt	Hamburg
6	stationär	80 MA	EFQM	Kleinstadt	Brandenburg
7	stationär	80 MA	DIN ISO	Großstadt	Hamburg
8	stationär	34 MA	EFQM	Kleinstadt	Brandenburg
9	stationär	170 MA	DIN ISO	Stadt	Hessen

*Schaubild VII.3: Übersicht der einbezogenen Einrichtungen*

Die Zielsetzung in der zahlenmäßigen Zusammenstellung des Samples lag sowohl darin, die Einrichtungsformen ambulant und stationär entsprechend zu berücksichtigen und die international und national vertretenen QM-Systeme schwerpunktmäßig einzubeziehen sowie auch eine der schon angesprochenen Branchenlösungen zu analysieren.

Im Sinne eines theoretischen Samplings wurde im Weiteren eine schrittweise Festlegung der Samplinggröße vorgenommen und nicht mit einer definierten Stichprobengröße gearbeitet.<sup>477</sup> Ging die Untersuchung anfangs von sechs bis acht Interviews aus, die zu

<sup>477</sup> Flick, U.: Qualitative Forschung, a.a.O., S. 78ff

führen wären, um eine gesicherte qualitative Basis zu entwickeln, so wurde die Samplegröße schließlich auf neun zu befragende Einrichtungen festgelegt, um die zunächst unterrepräsentierten ambulanten Einrichtungen angemessen einzubeziehen.

Die Vorprüfung der erlangten Aussagen führte dann zu der Einschätzung, dass mit dieser Samplegröße eine theoretische Sättigung des Untersuchungsthemas erreicht war und weitere Leitfaden-Interviews keine wesentlich neuen Tendenzen im Inhalt ergeben würden.

Die Kontakte zu den Einrichtungen entwickelten sich entweder durch eine Recherche des Autors über Einrichtungen, die mit QM arbeiten, oder durch Empfehlungen von Experten aus dem Fachgebiet sowie durch Kontakte des Autors aus seiner QM-Praxis. Zu keiner der einbezogenen Einrichtungen bestand im Zeitraum 1999–2003 mit dem Autor ein vertragliches Auftragsverhältnis, das diesen Themenbereich berühren könnte.

Konkretes Vorwissen über den Stellenwert von OE und PE in den Einrichtungen war beim Autor in diesem Auswahlverfahren nicht vorhanden, so dass auch keine Entscheidung getroffen werden konnte, sehr unterschiedliche Fälle im Sinne einer maximalen Variationsbreite einzubeziehen.

Im Sinne einer Begrenzung der zeitlichen und finanziellen Mittel wurde somit zwar von einer Zufallsauswahl abgesehen und eher ein „convenience sampling“ betrieben, aber für die Breite und Tiefe des Samples scheint dieses Vorgehen hier vertretbar und wurde durch weitere qualitätssichernde Maßnahmen begleitet (s. 7.2.4.3).<sup>478</sup>

Um sicherzugehen, dass die Leitfaden-Interviews aussagekräftig sein würden, erhielten die Führungskräfte, als die Interviewpartner, vorab mit der Datenerhebung auch den Fragebogen des Leitfaden-Interviews zugeschickt (s.u.). So hatten sie die Möglichkeit, sich der komplexen Materie anzunähern und bestimmte Einstellungen

---

<sup>478</sup> Patton, M.Q.: Qualitative evaluation and research methods, 2nd ed., London 1990, nach: Flick, U.: Qualitative Forschung, a.a.O., S. 87-88

und Einschätzungen ihrerseits zu vertiefen und sich zu dem Thema zu positionieren. Grundsätzlich war darüber hinaus die Bereitschaft der Leitung der Einrichtung für ein längeres Interview Voraussetzung, um zu der Erhebung zu kommen. Diese Bereitschaft wurde durch die Verdeutlichung der Zielsetzung der Arbeit und dem Hinweis auf die Möglichkeit der eigenen Reflexion im Befragungsprozess in allen Fällen erreicht.

Insgesamt konnte so sichergestellt werden, dass schon in der Primärauswahl aussagefähige Partner für das Gespräch zur Verfügung standen und nicht neue Fälle im Sinne einer Sekundärauswahl generiert werden mussten.

### 7.2.3 Planung der Untersuchung

Ausgehend von der These, dass Maßnahmen der PE und OE entscheidende Bausteine für ein funktionierendes QM-System sind, wurde untersucht, ob sich in den Einrichtungen im Untersuchungsfeld diese These bestätigt. Dazu wurde, wie beschrieben, ein qualitativer Forschungsansatz gewählt, der sich in Form eines qualitativen Interviews in der Exploration als Befragungsansatz der Leitungskräfte in den Einrichtungen schwerpunktmäßig manifestiert.

Der qualitative Befragungsansatz entwickelt sich in zwei Phasen – der Datensammlung und dem Leitfaden-Interview. Dieses wurde aufgrund seiner Möglichkeiten, die komplexe Thematik zu erfassen, ausgewählt. Mit Hilfe der Interviewtechnik wird angestrebt, die Dimensionen des Realitätsbezugs, der Komplexität und der Strukturierung des Themas in den Erfahrungen und Berichten der Befragten zusammenzuführen und hinlänglich auswertbar zu machen.<sup>479</sup>

---

<sup>479</sup> Bortz, J., Döring, N.: a.a.O., S. 284



Dieses erschien umso wichtiger, als zur Auswertung kodierbare Ergebnisse im Sinne einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring vorliegen müssen.

Nach dem generellen Einverständnis der teilnehmenden Einrichtungen wurde die Führungskraft mit dem Vorgehen vertraut gemacht und der Ablauf der Untersuchung dargestellt. Als Einstieg wurde in der 1. Phase den Einrichtungen ein Fragebogen zu den grundlegenden Fakten ihrer Situation und des vorhandenen QM-Systems zum Ausfüllen zugeschickt. Hieraus ließen sich dann grundlegende Daten gewinnen, die nicht mehr im Interview vor Ort abgefragt werden mussten. Andere Aspekte aus der Datensammlung boten dann aber auch den Anlass, im Gespräch näher darauf einzugehen. Eine Optimierung der 2. Phase wurde auf diese Art und Weise vorbereitet.

In der 2. Phase wurde die Untersuchung durch ein Leitfaden-Interview fortgeführt.

Das qualitative Interview generiert mit Hilfe des inhaltlichen Leitfadens Erkenntnisse in Bezug auf:

- Motivationsansatz für QM
- Umsetzung des QM
- erkennbare OE- und PE-Bausteine
- Auswirkungen auf das betriebliche Bildungswesen und auf PE
- den Grad der Partizipation der Mitarbeiter
- mögliche Steigerung von sozialen und fachlichen Kompetenzen
- Motivation (Entwicklung von Fehlzeiten)
- Leistungssteigerung der gesamten Organisation
- Parameter für die Kundenzufriedenheit
- Zusammenhang von Maßnahmen und Ergebnissen
- Einschätzung des Zusammenwirkens von QM, OE und PE.

Angesprochen in den Interviews wurde die Führung der Organisation, denn die direkt verantwortlichen und handelnden Akteure in einem QM-System sind die Führungskräfte, welche die oberste

Verantwortung tragen und die Mitarbeiter als eigentliche Erbringer der Dienstleistung in den QM-Prozess einbinden müssen.

Mit einem Pretest Anfang 2000 wurde die Form des Leitfaden-Interviews vorbereitet, getestet und als geeignet erachtet. In einigen Fragen wurde dann der Fragebogen überarbeitet und abschließend fertig gestellt. Durchgeführt wurden die Interviews in den Jahren 2000 – 2002 in der jeweiligen Einrichtung. Der lange Zeitraum der Befragung erklärt sich einerseits aus den zeitlichen Ressourcen beider Seiten und der daraus resultierenden langfristigen Terminierung für die Interviewsitzungen. Andererseits führte das theoretische Sampling dazu, dass es doch im Laufe der Untersuchung sinnvoll erschien, das eine und andere Interview noch im Sample zu ergänzen und mit einzubeziehen.

Nach Durchführung der Interviews begann die Auswertung im Frühherbst 2002 in der weiter unten ausgeführten Form.

#### 7.2.4 Leitfaden-Interview

Ausgehend von den unterschiedlichen Interviewmethoden wurde in dieser Arbeit das Leitfaden-Interview gewählt, um zielgerichtet die thematischen Zusammenhänge des Untersuchungsgegenstands bearbeiten zu können. Weder ein standardisiertes Interview noch ein offenes Gespräch bieten sich an, um die erwünschte Zielsetzung zu erreichen. Schon besonders deshalb nicht, weil die Auswertungsmethode der qualitativen Inhaltsanalyse eine als Text verwertbare Information als Datengrundlage verlangt und diese mit vertretbarem Aufwand und wesentlich effektiver aus einem Leitfaden-Interview zu gewinnen ist.

Betrachtet man die verschiedenen Techniken des Leitfaden-Interviews, so wurde für den Aufbau eine halbstandardisierte Form im

Gegensatz zum fokussierten oder problemzentrierten Interview gewählt.<sup>480</sup>

Das halbstandardisierte Interview verwendet unterschiedliche Frageformen, die hier zum Einsatz kommen:

- offene Fragen
- theoriegeleitete Fragen
- Konfrontationsfragen.

Die inhaltliche Zielsetzung der Arbeit und die Überprüfung der Ausgangsthese wird durch die Verwendung der Frageformen insofern gestützt, als dass durch die Gliederung in unterschiedliche Fragekomplexe zunächst parallel die Themenblöcke QM, OE und PE bearbeitet werden, um dann in weiteren Blöcken zu den Aspekten Ergebnisse und Zusammenhang QM, OE, PE auch Widersprüche und Brüche aufzudecken.

#### 7.2.4.1 Aufbau und Gestaltung des Leitfadens

Der Leitfaden für das Interview besteht aus sechs Teilen, die nacheinander bearbeitet werden. Ausgehend von der These, dass Maßnahmen des QM unterstützt werden durch OE und PE, werden bestimmte Maßnahmen in den drei Themenblöcken und die Zusammenhängen QM, OE und PE wiederholt abgefragt. Diese Vorgehensweise liefert durch die qualitative Inhaltsanalyse interessante Quervergleiche und Bezüge zur Ergebniserhebung.

Die Teile Ergebnisse und Zusammenhang QM, OE, PE dienen dann der Reflexion über das vorher Gesagte und tragen ebenso dazu bei, die impliziten Inhalte zu ermitteln. Außerdem wird mit diesem Teil das Validitätsproblem bearbeitet, indem durch die Verbindung der Äußerungen in den jeweiligen Themenkomplexen QM, OE und PE und den Aussagen im Teil Ergebnisse deutlich wird, ob das

---

<sup>480</sup> Flick, U.: Qualitative Forschung, a.a.O., S. 100

Gefragte verstanden wurde, ob die Aussagen das wiedergeben, was der Befragte denkt, und ob das Gesagte auch Praxis war („Korrespondenz von Wort und Tat“). Andernfalls stimmen die genannten Ergebnisse womöglich nicht mit den vorher aufgeführten Maßnahmen überein.<sup>481</sup> Dafür werden in den Fragen im Teil *Ergebnisse* die Hauptaspekte des Kernthemas QM („gute Ergebnisse für die Kunden erzielen“) mit den Maßnahmen aus dem Themenbereich *OE* und *PE* verknüpft.

### **Themenkomplexe im Leitfaden**

1. Beweggründe für QM
2. QM-System
3. OE
4. PE
5. Ergebnisse
6. Zusammenhang QM/OE/PE

*Schaubild VII.4: Themen im Interview-Leitfaden*

Betrachtet man die einzelnen Fragen in den jeweiligen Themenkomplexen, so zielen diese auf die Anwendung der Methoden in der Praxis der Einrichtung ab. Nicht explizit gefragt wird nach dem theoretischen Hintergrund der Methoden und dem möglichen Zusammenhang einzelner Instrumente untereinander. Die Zusammenhänge darzustellen bleibt der qualitativen Inhaltsanalyse überlassen und soll nicht durch spezielle Fragen vordergründig eingeordnet werden, es sei denn der Befragte selbst stellt in den Antworten die Zusammenhänge her.

---

<sup>481</sup> Friedrichs, J.: Methoden empirischer Sozialforschung, Reinbek b. Hamburg 1973, S. 207ff

#### 7.2.4.2 Durchführung des Leitfaden-Interviews

Das Leitfaden-Interview wurde in einem direkten Gespräch zwischen dem Autor und der jeweiligen Führungskraft vor Ort in der Einrichtung durchgeführt.

Die Antworten im Interview wurden einerseits technisch mit einem Aufnahmegerät mitgeschnitten und andererseits durch Mitschrift des Interviewers festgehalten.

Der zeitliche Umfang der Interviews wurde mit zwei bis drei Stunden angesetzt und der Interviewer hatte die Aufgabe, diesen Zeitrahmen einzuhalten, um auch die Vergleichbarkeit der Datenmenge sicherzustellen.

Alle geplanten Interviews konnten in dem genannten Zeitraum durchgeführt werden.

#### 7.2.4.3 Qualitätssicherung

Ein wesentliches Problem in einer Untersuchung über QM kann in der Qualität der Untersuchung selber liegen. Besondere Aufmerksamkeit richtete sich also auf die Entwicklung des Leitfadens bezüglich der Reliabilität und Validität des Forschungsansatzes.<sup>482</sup>

Sicherzustellen, dass das Interview den Untersuchungsgegenstand genau misst und auch das evaluiert, was erhoben werden soll, stellt an qualitative Forschung Anforderungen, die intensiv in der Fachwelt diskutiert werden.<sup>483</sup> Der Geltungsumfang der erhobenen Daten wird von der Planung und Durchführung der Untersuchung erheblich beeinflusst und führt zu Fragen bezüglich der Qualität der Ergebnisse.

Im Hinblick auf diese Anforderungen wurden in der vorliegenden Untersuchung eine Reihe von Maßnahmen ergriffen, welche die

---

<sup>482</sup> Rogge, K.-E. (Hrsg.): Methodenatlas für Sozialwissenschaftler, Berlin/Heidelberg/New York 1995, S. 90ff

<sup>483</sup> Flick, U.: Qualitative Forschung a.a.O., S. 239

Qualität der Ergebnisse sicherstellen sollen. Hier sind diese Maßnahmen im Überblick dargestellt.

### Reliabilität

- Der Interview-Leitfaden wurde einem Pretest unterzogen und auf seine Genauigkeit in der Formulierung weiterentwickelt.
- Für die elektronische und schriftliche Aufzeichnung der Aussagen wurde zusätzlich ein standardisiertes Protokoll analog des Interview-Leitfadens verwendet, das ergänzende Einträge direkt zu den einzelnen Fragestellungen ermöglichte und damit sicherstellte, dass Aussagen richtig zugeordnet wurden.
- Die Auswertung für die qualitative Inhaltsanalyse wurde durch das standardisierte Protokoll vorstrukturiert und eine Transkription somit erleichtert.

Diese Maßnahmen führen zu einer Steigerung der Verlässlichkeit der Daten und der Vorgehensweise im Bezug auf die Auswertung.

### Validität

- Die Fragen im Leitfaden bezüglich des Themas QM wurden aus den international geltenden Kriterien der QM-Systeme nach DIN ISO 9000ff und dem EFQM-Modell abgeleitet (s. Kap. 4).
- Ebenso wurden die Fragen zur OE und PE aus den international diskutierten OE- und PE-Ansätzen abgeleitet (s. Kap.2 und 3).
- Die Fragen richten sich nicht auf eine Interpretation der Praxis des Befragten aus, sondern betreffen die Erscheinungsebene der durchgeführten Maßnahmen und die Anwendungserfahrungen.
- Fragen treten in unterschiedlichen inhaltlichen Zusammenhängen parallel auf und ermöglichen so im „cross-check“ der Auswertungseinheiten eine vergleichende Analyse.

Insofern bildet sich in den durchgeführten Interviews ein Höchstmaß an Umsetzungspraxis bezüglich QM, OE und PE ab, die nicht

vom Interviewer in die Praxis hinein konstruiert wird, sondern deren Bezüge erst durch die qualitative Inhaltsanalyse herausgearbeitet werden konnten.

### **7.3 Methodische Auswertung – Qualitative Inhaltsanalyse**

#### **7.3.1 Ansatz der Qualitativen Inhaltsanalyse**

Die angewendete Methode der „Qualitativen Inhaltsanalyse“ für die Auswertung und Analyse der Leitfaden-Interviews konzentriert ihr Vorgehen auf die Kategorisierung und Reduktion des Materials, das transkribiert als Text vorliegt. Voraussetzung dafür ist die genaue Definition dessen, was man aus dem Material interpretieren möchte und die Klärung der Erhebungssituation und die Reliabilität und Validität der Ergebnisse.<sup>484</sup>

Die Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring bietet unterschiedliche Analysetechniken, die sich einer strukturierenden und interpretierenden Bearbeitung des Textmaterials bedienen.<sup>485</sup> Es handelt sich dabei um Techniken, die sich in unterschiedlicher Intensität um eine Strukturierung sowie eine Reduktion oder eine Ausweitung des Kontextes des Textes bemühen:

- zusammenfassende Inhaltsanalyse
- explizierende Inhaltsanalyse
- strukturierende Inhaltsanalyse.

Der Zielsetzung dieser Arbeit entspricht die strukturierende Inhaltsanalyse, denn „Ziel der Analyse ist es, bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen“.<sup>486</sup>

Durch diese Strukturierung wird das Material zu bestimmten Inhaltsbereichen extrahiert und zusammengefasst und die inhalt-

---

<sup>484</sup> Flick, U.: Qualitative Forschung a.a.O., S. 212ff

<sup>485</sup> Mayring, P.: a.a.O., S. 52ff

<sup>486</sup> Mayring, P.: a.a.O., S. 58

liche Struktur der Verbindung von Maßnahmen der OE und PE in Bezug auf QM deutlich herausgearbeitet. Markante Ausprägungen werden aufgrund der Strukturierung des Textes deutlich und lassen sich dann beschreiben und untersuchen.

Grundlage der Inhaltsanalyse ist die Präzisierung im Vorgehen durch die Festlegung von Analyseeinheiten, die einzelne Interpretationsschritte möglich machen. Mayring definiert dafür drei Analyseeinheiten:

- die **Kodiereinheit** als kleinster Textbestandteil, der unter eine Kategorie fallen kann
- die **Kontexteinheit** als größter Textbestandteil in einem inhaltlichen Zusammenhang einer Kategorie
- die **Auswertungseinheit**, die festlegt, welche Bestandteile des Textes nacheinander ausgewertet werden.

In diesem Sinne wird eine Paraphrasierung des extrahierten Materials (hier: aus den Leitfaden-Interviews) durchgeführt und eine Zusammenfassung der Aussagen in einer der oben genannten Kategorien vorgenommen. Am Ende steht die zusammenfassende, schriftliche Darstellung der gewonnenen Daten in der jeweiligen Kategorie, die einen Vergleich und eine Interpretation von Aussagen liefert (s.u.). Denn gerade der hierdurch zu gewinnende „Querschnitt“ durch das Material, das zu den Themen QM, OE und PE gewonnen werden konnte, ermöglicht es, die gestellte Fragestellung der Untersuchung zu bearbeiten.

### 7.3.2 Anwendung in der Untersuchung

#### 7.3.2.1 Gewinnung und Aufbereitung der Daten

Um die oben beschriebene Vorgehensweise einzuschlagen, war eine antizipative Festlegung von inhaltlichen Hauptkategorien für eine spätere „Qualitative Inhaltsanalyse“ notwendig, die eine Reduktion von Zeit und Aufwand sicherstellen konnte. Deshalb wurden die in



7.2.4.1 genannten inhaltlichen Themenkomplexe schon so angelegt, dass sie jetzt in der Auswertungsphase – bis auf Themenkomplex 1 – als Auswertungseinheiten dienen konnten.

#### **Definition der Auswertungseinheiten**

- 2. QM-System
- 3. OE
- 4. PE
- 5. Ergebnisse
- 6. Zusammenhang QM/OE/PE

*Schaubild VII.5: Auswertungseinheiten*

Weiterhin wurden schon im Fragebogen des Leitfaden-Interviews die einzelnen Fragen und Unterfragen gemäß ihres inhaltlichen Zusammenhangs als Kontext- und Kodiereinheiten beziffert, um so die spätere Auswertung zu erleichtern.

Die Interviews liegen als transkribierte Protokolle dem Punkt 7.4. zugrunde. Als weiteren Arbeitsschritt mussten die mitgeschnittenen und protokollierten Aussagen aus den Interviews dann entsprechend des Rasters aus Auswertungs-, Kontext- und Kodiereinheit zusammengefasst und dargestellt werden.

#### 7.3.2.2 Auswertung der Daten

Das in der Anlage beigelegte Protokoll des Leitfaden-Interviews gliedert sich neben den oben genannten **Auswertungseinheiten**, die in den Punkten 2. – 6. definiert sind, in die **Kontexteinheiten**, die z.B. in der Gliederung als 2.1 oder 3.2 beziffert sind, sowie die thematisch noch feiner gegliederten **Kodiereinheiten** wie Punkt 2.3.2 oder 3.6.1. Diese Einteilung findet sich auch in der Darstellung und Auswertung der Texte unter Kapitel 7.4.1ff wieder

und beziffert die einzelnen Textpassagen, die zur Interpretation herangezogen werden.

Zur Auswertung der Interviews werden die Antworten in der Auswertungseinheit QM, an vorher definierten Stellen, den Kodiereinheiten, auf ihre inhaltliche Übertragbarkeit, auf Anknüpfungspunkte und inhaltliche Brücken untersucht. Diese beziehen sich auf die Auswertungseinheiten OE und PE (s. z.B. 7.4.1.2).

In einem nächsten Schritt wird auch die Auswertungseinheit OE daraufhin analysiert, inwieweit hier inhaltliche Beziehungen in den Kodiereinheiten zu den Auswertungseinheiten QM und PE zu erkennen sind.

Der dritte Schritt besteht in der Analyse der Auswertungseinheit PE in Bezug auf die Auswertungseinheiten QM und OE und der Kodierung relevanter Aussagen, die sich thematisch den anderen Auswertungseinheiten annähern.

Die Aussagen in der Auswertungseinheit Ergebnisse werden jeweils in Bezug gesetzt zu den Abschnitten QM, OE und PE und nicht getrennt dargestellt. Denn hier erscheint es besonders wichtig festzustellen, wie die kodierten Einheiten in dieser Auswertungseinheit sich auf die anderen Auswertungseinheiten QM, OE und PE beziehen, da an dieser Stelle sich die inhaltlichen Zielsetzungen dieser Aspekte beweisen müssen und damit die These der Arbeit untermauern oder falsifizieren können.

Zum Abschluss wird die Auswertungseinheit Zusammenhang QM, OE, PE mit den bis dahin gewonnenen Ergebnissen verglichen und zur Abrundung des Gesamtbilds in die Bewertung mit einbezogen.

### 7.3.2.3 Darstellung des Materials

Jeder Fallstudie im ersten Unterpunkt vorangestellt ist eine Kurzbeschreibung der Organisation und ihrer Grunddaten, um dem Leser eine Einordnung zu ermöglichen.

Die Grunddaten der jeweiligen Organisation konnten in einer dem Interview vorausgehenden Datenerhebung gewonnen werden und umfassen folgende Aspekte:

- Bundesland
- Gründungsjahr der Einrichtung
- Patienten- oder Bewohneranzahl
- Mitarbeiteranzahl (Personen)
- Umsatz p.a.
- Beginn der Aktivitäten für QM
- Kosten für QM p.a..

Danach werden im nächsten Unterpunkt den Punkten 7.4.1.–7.4.9 die transkribierten und kodierten Aussagen aus den Leitfaden-Interviews in den neun Einrichtungen des Samples aufbereitet und dargestellt. Hierbei sind die wörtlichen Aussagen der Interviewpartner in der Auswertung zu Statements in den Auswertungs-, Kontext- und Kodiereinheiten verdichtet worden, um eine bessere Lesbarkeit und Analyse zu ermöglichen. Diese Statements sind auch in einer anderen Schrifttype gedruckt, um die Unterscheidung zum restlichen Text der Arbeit zu ermöglichen.

An einigen Stellen der Darstellung sind zur Illustration der kodierten Aussagen markante Sätze der Interviewpartner als Zitat eingestreut, die als solche durch Anführungszeichen gekennzeichnet sind und durch eine Unterlegung hervorgehoben sind. So sollen bestimmte, für den Fall typische Aussagen dem Leser näher gebracht werden.

Jeweils pro Fallstudie folgt am Ende der Auswertung eine kurze Ergebnisbewertung der gefundenen Situation im Hinblick auf die Fragestellung der Untersuchung (z.B. 7.4.1.3 Ergebnisbewertung No. 1). Diese Aspekte aus den einzelnen Interviews fließen dann in Punkt 7.5 in eine Zusammenschau und Auswertung der gesamten Untersuchung ein.

## 7.4 Ergebnisse aus den Interviews

Am Anfang dieses Abschnitts wird für das spätere Verständnis der wiedergegebenen Fallstudien eine Übersicht über die im Gespräch vor Ort erörterten Fragen in den nachfolgenden Schaubildern gegeben.

Die Interviews mit den Führungskräften der ausgewählten Organisationen in der Altenhilfe wurden anhand eines Leitfadens geführt. Dieser enthält zu den in 7.3. angesprochenen Themenkomplexen Fragen, die in Auswertungseinheiten (s.a. 7.3.2) gegliedert sind. Die mündlichen Antworten der Führungskräfte aus den Einrichtungen werden im Folgenden als kodierte Statements wiedergegeben. Diese Statements werden analog der Gliederung der Fragen in den jeweiligen Auswertungseinheiten 1 bis 6 für jede Organisation dargestellt. Die Statements nehmen die Inhalte der Fragen auf, so dass die Aussagen der Führungskräfte, auch ohne die jeweilige Frage hinzuzuziehen, sich zu einem Gesamtbild in der Auswertungseinheit verdichten.

### **Fragen Auswertungseinheit 1**

#### **1. Beweggründe für QM**

1. Rückblickend gesehen, was war der entscheidende Auslöser, weshalb diese Organisation begonnen hat, sich mit Qualitätssicherung und QM zu beschäftigen ?

*Schaubild VII.6: Fragen zur Auswertungseinheit 1*

Der Abschnitt 7.4 stellt somit die Fallstudien No.1 bis No.9 in den Punkten 7.4.1 bis 7.4.9 sowohl in den kodierten Aussagen sowie daraus abgeleitet in einer Auswertung durch den Vergleich der Statements aus den Auswertungs-, Kontext- und Kodiereinheiten dar.

Zum Auftakt des Gesprächs wird eine Frage zu der Entstehungsgeschichte des QM in der Einrichtung gestellt, welche die Beweggründe für die Beschäftigung mit Qualitätsfragen aus Sicht der Führungskraft beleuchten soll (s. Schaubild VII.6).

Daran schließen sich die Fragen der Auswertungseinheit 2: QM-System/Prozess an, die sich mit der Vorgehensweise rund um die Bearbeitung der Qualitätsfragen in der Organisation beschäftigen. Hier werden alle wesentlichen Komponenten eines QM-Systems für die Einrichtung untersucht, ihr Vorhandensein überprüft und die Umsetzung hinterfragt. Diese Auswertungseinheit liefert das Material, um später die Aktivitäten der OE und des PE zum Vergleich heranziehen zu können.

### **Fragen Auswertungseinheit 2**

#### **2. QM-System / Prozesse**

- 2.0 Fassen Sie bitte in einem Satz zusammen, was QM für Sie bedeutet :
- 2.1 Wird ein QM-System (DIN ISO / TQM / EFQM) angewendet ?
  - 2.1.1 Wenn ja, welches ?
  - 2.1.2 Wenn nein, werden einzelne Maßnahmen im Sinne des QM angewendet ? Welche ?
- 2.2 Welche Rolle spielen die Führungskräfte bei der Entwicklung der Organisation und der Leistungsqualität ?
- 2.3 Werden die Ziele und die Strategien der Organisation erarbeitet ?
  - 2.3.1 Wenn ja, von wem ?
  - 2.3.2 Wenn ja, wie ?
- 2.4 Werden Informationen gesammelt über die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Interessen ?
  - 2.4.1 Wenn ja, wie ?
- 2.5 Werden die Mitarbeiter einbezogen in die strategische Entwicklung von Qualität und von Maßnahmen der Qualitätssicherung ?
  - 2.5.1 Wenn ja, wie ?
- 2.6 Wird sichergestellt, dass die entscheidenden Schlüsselprozesse der Organisation optimal gesteuert und erbracht werden ?
  - 2.6.1 Wenn ja, wie ?
- 2.7 Werden regelmäßig Selbstbewertungen der Qualität (Audits, Assessments) durchgeführt ?
  - 2.7.1 Wenn ja, wie ?
- 2.8 Wenn ja, werden daraus Verbesserungsmaßnahmen in d. Organisation abgeleitet ?
  - 2.8.1 Wie werden diese Maßnahmen organisiert und umgesetzt ?
- 2.9 Werden die Ergebnisse dieser Verbesserungsmaßnahmen überprüft ?
  - 2.9.1 Wenn ja, wie ?
- 2.10 Werden Maßnahmen der Qualitätssicherung (Struktur-, Prozess-, Ergebnisqualität) im Sinne der gesetzlichen Auflagen des SGB XI, BSHG durchgeführt ?
  - 2.10.1 Wenn ja, welche ?
- 2.11 Gibt es Qualitätszirkel in der Organisation ?
  - 2.11.1 Wenn ja, wer moderiert diese ?
  - 2.11.2 Welche Themen werden dort bearbeitet ?
  - 2.11.3 Wenn nein, wie werden Maßnahmen der Qualitätssicherung erarbeitet ?

- 2.12 Wie wird sichergestellt, dass die Ergebnisse der Organisation optimal ausfallen ?
- 2.13 Auf welchen Wegen gewinnt die Organisation Erkenntnisse über die Zufriedenheit von Kunden und Partnern ?
  - 2.13.1 – bezüglich der Kunden direkt ?
  - 2.13.2 – bezüglich der Mitarbeiter ?
  - 2.13.3 – bezüglich der Gesellschaft ?
- 2.14 Wurde eine externe Zertifizierung der Qualität der Organisation durchgeführt ?
  - 2.14.1 Wenn ja, mit welchem Ergebnis ?
  - 2.14.2 Wenn nein, wird zukünftig eine externe Zertifizierung der Q. der Organisation angestrebt ?

*Schaubild VII.7: Fragen zur Auswertungseinheit 2*

In der Auswertungseinheit 3 zur OE in der Einrichtung wird die Aufmerksamkeit auf das Verständnis von OE gelenkt und gefragt, welche klassischen OE Methoden in der Organisation Anwendung gefunden haben (s. Schaubild VII.8). Einerseits zeigt sich so das theoretische Verständnis und der geplante Einsatz von OE, andererseits werden aber möglicherweise Ansatzpunkte von OE ohne strategischen Sinnzusammenhang deutlich.

In Schaubild VII.9 sind die Fragen zur PE in der Übersicht zusammengestellt mit denen im Interview die Ausprägung der Personalarbeit und -entwicklung im Hinblick auf die Verbindung zum QM und zur OE herausgearbeitet werden soll.

### **Fragen Auswertungseinheit 3**

#### **3. Fragen zur OE in der Organisation**

- 3.1 Was verstehen Sie unter OE ?
- 3.2 Würden Sie sagen, dass Methoden der OE bei Ihnen in der Organisation angewendet werden ?
  - 3.2.1 Wenn ja, mit welcher Zielsetzung von der Führung aus ?
  - 3.2.2 Welche Maßnahmen waren dies ?
- 3.3 Welche Ergebnisse konnten durch die OE-Maßnahmen verzeichnet werden ?
- 3.4 OE bedient sich verschiedener Methoden, welche der folgenden wurden angewendet („auch ohne das Wissen, dass dies OE ist“) ?
  - 3.4.1 – Ist-/Soll-Analyse der Strukturen ?
    - Ist-/Soll-Analyse der Prozesse ?
    - Ist-/Soll-Analyse der Leistungen ?
    - Ist-/Soll-Analyse anderer Tatbestände nämlich: .....
  - 3.4.2 Gibt es ein Organigramm der Organisation ?
  - 3.4.3 Liegen Beschreibungen der Abläufe der Schlüsselprozesse der Organisation vor ?  
In welcher Form ?
  - 3.4.4 Wird die Form der Projektorganisation zur Lösung von Aufgaben verwendet ?

- |   |
|---|
| <p>3.5 Wurde dabei eine Bestandsaufnahme vorgenommen durch:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Dokumentenanalyse ?</li><li>– MA-Befragung ?</li><li>– Kundenbefragung ?</li></ul> <p>3.6 Fand eine Ziel- und Konzeptentwicklung der Organisation statt ?</p> <p>3.6.1 Wurden dabei folgende Arbeitsmethoden eingesetzt ?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– MA-Befragung ?</li><li>– Arbeitsgruppen ?</li><li>– Kundenbefragungen ?</li><li>– Einbezug der Leitung der Organisation ?</li><li>– Verwendung von Informationen aus dem Umfeld der Organisation ?</li></ul> <p>3.7 – Konfliktmanagement ?</p> <p>3.7.1 Wurden dabei folgende Arbeitsmethoden eingesetzt ?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Coaching ?</li><li>– Supervision ?</li><li>– Teamentwicklungsmaßnahmen ?</li><li>– Moderation von Teamsitzungen ?</li><li>– Veränderungen von Arbeitsabläufen ?</li></ul> <p>3.8 – Fortbildung und Training der MA ?</p> <p>3.8.1 Wurden dabei folgende Arbeitsmethoden eingesetzt ?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– interne Fortbildungen ?</li><li>– externe Fortbildungen ?</li><li>– training on the job ?</li><li>– weitere Maßnahmen ?</li></ul> <p>3.9 Fand ein Einbezug externer Berater statt ?</p> <p>3.10 Wurden mit den Maßnahmen der OE Ziele erreicht in Bezug auf:</p> <p>3.10.1 – Förderung der Partizipation und Mitwirkung der MA ?</p> <p>3.10.2 – das Lernen durch neue Erfahrungen bei den MA ?</p> <p>3.10.3 – die Persönlichkeitsentwicklung der MA ? (&gt; Bezug PE)</p> <p>3.10.4 – Erhöhung der Flexibilität der Organisation ?</p> <p>3.10.5 – Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Organisation ?</p> |
|---|

*Schaubild VII.8: Fragen zur Auswertungseinheit 3*

In Verbindung mit allen Aktivitäten zur Weiterentwicklung der Organisation werden in Auswertungseinheit 5 die Führungskräfte zu den aus ihrer Sicht mit dieser Vorgehensweise erzielten Ergebnissen befragt. Diese Aussagen fließen in der Auswertung dann in die Betrachtung der einzelnen Themenkomplexe wieder ein und werden dort integriert betrachtet.

Im abschließenden Teil des Leitfaden-Interviews werden die Führungskräfte gebeten, nach den erörterten Aspekten nun einmal

den möglicherweise bestehenden Zusammenhang zwischen OE, PE und QM zu skizzieren (s. Schaubild VII.11).

#### **Fragen Auswertungseinheit 4**

##### **4. Fragen zur PE**

- 4.1 Was verstehen Sie unter in PE ?
- 4.2 Würden Sie sagen, dass Methoden der PE bei Ihnen in der Organisation angewendet werden ?
  - 4.2.1 Wird der Personalbedarf erhoben ?
  - 4.2.2 – bezüglich der Menge ? – wie ?
  - 4.2.3 – bezüglich der Qualifikation ? – wie ?
- 4.3 Wird das Personalpotential erhoben ? – wie ?
  - 4.3.1 Finden MA-Beurteilungen statt in der Probezeit ?
  - 4.3.2 Finden kontinuierliche MA-Beurteilungen statt ?
    - in welchen Intervallen ?
- 4.4 Gibt es MA-Befragungen ?
- 4.5 Welche Förderungs- und Entwicklungsmaßnahmen gibt es für MA ?
  - Anleitungen
  - interne Schulungen
  - externe Schulungen
  - Weiterbildungen zu einem Abschluss
  - Beratung in Karrierefragen
  - Beratung bei Versetzungswünschen
- 4.6 Wer gestaltet das Fortbildungsangebot ?
  - 4.6.1 Wird das Fortbildungsangebot im Hinblick auf die benötigten MA-Fähigkeiten ausgerichtet ? – wenn ja, wie ?
  - 4.6.2 Wer entscheidet über geeignetes Fortbildungs-Angebot für den einzelnen MA ?
  - 4.6.3 Werden Wünsche der MA berücksichtigt ?  
Wenn ja, wie ?
  - 4.6.4 Findet eine Auswertung der Veranstaltungen statt ?  
Wenn ja, wie ?
  - 4.6.5 Wird späterhin im Arbeitsalltag nachgeprüft, ob Inhalte der Fortbildungen vom MA angewendet werden ? – wie ?
- 4.7 Gibt es Entwicklungsmaßnahmen für MA-Teams ?
  - Anleitungen auf Sitzungen
  - Moderation von Sitzungen
  - Anleitungen während der Arbeit ?
  - Aufgabenstellungen zur Lösung mit dem Ziel von Verbesserungen ?
- 4.8 Gibt es ein Förderungsprogramm für den Führungsnachwuchs ?

*Schaubild VII.9: Fragen zur Auswertungseinheit 4*



### **Fragen Auswertungseinheit 5**

#### **5. Ergebnisse**

- 5.1 Wie werden heute Ergebnisse der Organisation gemessen ?
- 5.2 Hat sich im Rahmen von OE-Maßnahmen an der Betrachtung und Messung von Ergebnissen etwas geändert ?
- 5.3 Welche Rolle spielen die ex. Kunden bei der Messung von Ergebnissen ?
- 5.4 Welche Hauptergebnisse für die ex. Kunden konnten speziell durch das QM erreicht werden ?
- 5.5 Welche Hauptergebnisse für die ex. Kunden konnten speziell durch die Maßnahmen der OE erreicht werden ?
- 5.6 Welche Hauptergebnisse für die ex. Kunden konnten speziell durch die Maßnahmen der PE erreicht werden ?

*Schaubild VII.10: Fragen zur Auswertungseinheit 5*

### **Fragen Auswertungseinheit 6**

#### **6. Zusammenhang QM – OE – PE**

- 6.1 Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen QM – OE – PE ?  
Wenn ja, welchen ?  
Wenn nein, warum besteht keiner ?
- 6.2 Welche inhaltliche Rolle spielen OE / PE-Maßnahmen für QM ?
- 6.3 Welcher Unterschied besteht für Sie zwischen den Methoden ?

*Schaubild VII.11: Fragen zur Auswertungseinheit 6*

Nach dieser Darstellung der Fragen des Leitfaden-Interviews folgen im anschließenden Teil 7.4.1 bis 7.4.9 die transkribierten Aussagen der Interviewpartner zur Veranschaulichung des Entwicklungsstandes der Organisationen sowie die jeweilige Auswertung.

#### **7.4 1. Ambulanter Pflegedienst (Großstadt) – No. 1**

Die hier befragte Einrichtung ist ein ambulanter Pflegedienst in Form einer Sozialstation in einer Großstadt. Die Trägerschaft ist gemeinnützig bei einem Wohlfahrtsverband angesiedelt, der darüber hinaus auch in der offenen und stationären Altenhilfe engagiert ist. Die Sozialstation ist in einem Gebäude einer ehemaligen Poliklinik untergebracht, wo sich heute niedergelassene Ärzte, Dienste des Gesundheitsamts und offene Altenhilfeangebote angesiedelt haben.

Das Einzugsgebiet der Sozialstation liegt schwerpunktmäßig in einer großen Neubausiedlung aus den 70er Jahren und in den angrenzenden Altbaugebieten, in denen viele alte Menschen ihr Zuhause haben. Ein neueres Projekt des Trägers ist der Aufbau einer Kurzzeitpflegestation in diesem Stadtviertel, um ergänzend zu den ambulanten Pflegeleistungen weitere Unterstützung nach dem SGB XI den Pflegebedürftigen anbieten zu können. Die zunehmende Konkurrenz von anderen Anbietern auf dem Pflegemarkt stellt den Träger vor neue Herausforderungen, seine Qualität zu entwickeln und zu vermarkten.

**Daten zur Organisation:**

Bundesland: Sachsen  
Einrichtung seit: 1990  
Patientenanzahl, die betreut wird: ca. 300  
Mitarbeiteranzahl (Personen): 100  
Umsatz p.a.: ca. 2,1 Mill. EUR  
Aktivitäten für QM seit: 1995 (zertifiziert 1998)  
Kosten für QM p.a.: k.A.

*Schaubild VII.12: Daten zum Interview No.1*

#### 7.4.1.1 Die Ergebnisse des Interviews No. 1

##### **1. Auswertungseinheit „Beweggründe für QM“**

1. Die Neuorientierung mit Hilfe von QM war notwendig, da die Strukturen und das Personal des Dienstes auf die zunehmende Markt- und Konkurrenzsituation in den neuen Bundesländern auch im Sozial- und Gesundheitswesen eingestellt werden mussten.

##### **2. Auswertungseinheit „QM“**

2. QM bedeutet für die Geschäftsführung ein System, um die Mitarbeiterleistung stärker auf die Kunden- und Marktsituation auszurichten.

2.1 Die Anwendung von QM orientiert sich an den Grundlagen der gesetzlichen Anforderungen aus SGB V und SGB XI (alt, d.h. vor dem 1.1.2002)

und wurde in Bezug auf die Zertifizierung an das System der pflegerischen Qualitätssicherung des TÜV Rheinlands angelehnt (s.4.4.4.2.1).

Damit wurden im Einzelnen folgende Maßnahmen ergriffen: Leitbildentwicklung, Mitarbeiterorientierung durch Definition von Anforderungsprofilen und Stellenbeschreibungen sowie zusätzlich ein System der Mitarbeiterbeurteilung, Verbesserung der Lieferantenbeziehungen, Prozessorientierung in den Leistungen und Kundenbefragungen.

2.2 Die Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle im QM: sie müssen kontrollieren, Ergebnisse sichern und den Transfer von Einzelerkenntnissen in alle Bereiche sicherstellen (Qualitätscontrolling). Zitat: *„Die Leitung muss Qualität anordnen und kontrollieren“*.

2.3 Durch einen Führungsworkshop mit der Geschäftsführung und der mittleren Leitungsebene sind Strategie und Konzepte erarbeitet worden.

2.4 Auf das Geschäftsfeld bezogene Informationen werden punktuell gesammelt, jedoch nicht systematisch und daher nur ausschnittsweise ausgewertet.

2.5 Mitarbeiter sind beteiligt an der Qualitätsentwicklung durch Informationen der Geschäftsführung und durch die Vorgabe von Arbeitsaufträgen zur Umsetzung. Zitat: *„Ich muss als Geschäftsführung den Mitarbeitern quasi einen Korridor für die Entwicklung abstecken“*.

2.6 Die wichtigsten Schlüsselprozesse des Betriebs sind definiert und werden betriebswirtschaftlich überwacht durch den Aufbau eines Prozesskostencontrollings.

### **Gefundene Merkmale von QM in Organisation 1**

- Das QM-System orientiert sich an einem Branchenmodell des TÜV Rheinlands
- Die Organisation ist vom TÜV Rheinland zertifiziert
- Führungskräfte werden in der Rolle des Qualitätscontrollers gesehen
- Schlüsselprozesse sind definiert, gesteuert und werden kontrolliert (Prozesskostencontrolling)
- Standards und Verfahrensanweisungen werden im Rahmen eines QM-Handbuchs erarbeitet
- Kundenbefragung und Beschwerdemanagement sind vorhanden
- Ergebnisse über die Mitarbeiter werden durch Mitarbeitergespräche gewonnen

*Schaubild VII.13: Merkmale von QM – No.1*

2.7 Bisher werden keine internen Audits durchgeführt.

2.8 Daher können mit diesem Instrument auch noch keine Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet werden und Ergebnisse liegen dazu nicht vor (2.9).

2.10 Die gesetzlichen Anforderungen zur Qualitätsentwicklung nach § 80 SGB XI (alt) werden durch die Anwendung des Systems des TÜV Rheinlands gestützt und bearbeitet. Hierbei wird eine Systematisierung nach Struktur-, Prozess- und Ergebniskriterien vorgenommen.

2.11 Im Betrieb wird in Qualitätszirkeln gearbeitet,

(2.11.1) die von ausgebildeten Moderatoren und einer Pflegedienstleitung (PDL) aus der mittleren Leitungsebene moderiert und geleitet werden.

2.11.2 Thematisch wird an der Entwicklung von Standards, Richtlinien und an einem QM-Handbuch gearbeitet.

2.12 Bezogen auf die Ergebnisse der Organisation wird zunächst einmal auf der Ebene der Führung ein Führungskräfte-Coaching eingesetzt, das alle acht Wochen von einem externen Trainer durchgeführt wird. Durch das Prozesskostencontrolling werden die Kosten und Erlöse zeitnah gesteuert und überwacht. Die Hilfsmittel der Mitarbeiterbeurteilung und die ständige Kontrolle der Leistungsdokumentation (Pflegedokumentation) sollen die Ergebnisse sichern. Zitat: *„Das Angebot wurde von den Mitarbeitern sehr gut angenommen.“*

2.13/2.13.1 Die Kundenergebnisse werden durch Klientenbefragungen durch neutrale Dritte und durch die internen Pflegevisiten gewonnen und ergänzt durch Rückmeldungen aus dem Beschwerdemanagement.

Mitarbeiterbezogene Ergebnisse werden durch Mitarbeiterbefragungen und durch Mitarbeiterbeurteilungsgespräche ermittelt.

2.13.3 Ergebnisse aus Sicht der Gesellschaft werden aufgrund des hohen lokalen Bekanntheitsgrads des Betriebs durch persönliche Rückmeldungen der Bevölkerung und der Funktionsträger in der Kommune gewonnen.

2.14 Eine externe Zertifizierung des QM-Systems als ein System der pflegerischen Qualitätssicherung wurde 1998 durch den TÜV Rheinland durchgeführt.

2.15 Das Ergebnis war weitgehend positiv, *„allerdings müssen einige Verbesserungen bei der nächsten Prüfung in 18 Monaten erfüllt sein.“* (Zitat)

### **3. Auswertungseinheit „OE“**

3.1 Das Verständnis von OE drückt sich in der Beschreibung eines *„gesteuerten Entwicklungsprozesses der Organisation“* aus. (Zitat)

3.2 / 3.2.1 Die Verwendung von OE-Methoden wird bejaht und zwar im Hinblick auf die Zielsetzungen, mehr Kundenzufriedenheit durch Effizienzsteigerung in den Abläufen und durch die Erfüllung der rechtlichen Rahmen-

bedingungen zu erreichen. Zitat: „Wir wollen die Marktführerschaft für den Betrieb erreichen“.

3.2.2 Dafür wurden Mitarbeiter-Workshops und eine Organisationsanalyse durchgeführt und problematische Schnittstellen in den Arbeitsprozessen optimiert.

3.3 Ergebnisse von OE lassen sich aus Sicht der Geschäftsführung nur schwer abgrenzen von den Inputs bzgl. des QM-Systems. Grundsätzlich hat sich die Zusammenarbeit innerhalb des Betriebs verbessert, Kosten konnten gesenkt werden und das Image der Organisation hat sich positiv entwickelt.

#### **Gefundene Merkmale von OE in Organisation 1**

- Ist-/Soll-Analysen werden angewendet
- Führungs- und Mitarbeiter-Workshops finden statt (Partizipation)
- Arbeitsprozesse werden analysiert, gesteuert und kontrolliert
- Qualifizierung von Mitarbeitern für neue Strukturen erfolgt
- Externe Beratung wird in Anspruch genommen

*Schaubild VII.14: Merkmale von OE– No.1*

3.4/3.4.1 Als Methoden der OE werden Ist-/Soll-Analysen von Strukturen, Prozessen und Leistungen angeführt.

3.4.2 Ein Organigramm ist vorhanden und wird benutzt.

3.4.3 Teilweise sind die Schlüsselprozesse beschrieben, dafür liegen Verfahrensanweisungen vor.

3.4.4 Projektorganisation wird nicht zur Entwicklung von neuen Inhalten und Strukturen verwendet.

3.5 Die Ist-/Soll-Analysen beinhalten Dokumentenanalysen, die zu Verbesserungen des Arbeitsprozesses führten. Mitarbeiter- und Kundenbefragungen sind durchgeführt worden.

3.6 Innerhalb der Bestandsaufnahme fand eine Ziel- und Konzeptentwicklung durch einen Führungsworkshop statt.

3.7 Konfliktmanagement ist als Instrument der OE nicht im Einsatz, aber zur Vermeidung von Konflikten wird die Moderationsmethode bei Sitzungen angewendet. Auch die Veränderung von Arbeitsprozessen wird als Konfliktlösungsansatz gesehen. Teamentwicklungsmaßnahmen wurden ebenfalls eingesetzt, führten aber zu dem Ergebnis, dass sich die Teammitglieder zu sehr mit ihrer eigenen individuellen Befindlichkeit beschäftigten und negative Effekte für die Teamleistung auftraten.

3.8/ 3.8.1 Der Betrieb setzt massiv auf interne und externe Fort- und Weiterbildung als ein Instrument der OE. Erkennbar wird hier auch die

begleitende PE als wichtiges Instrument der OE. Zitat: „*Die Entwicklung wird durch ununterbrochene Fortbildung direkt im Arbeitsprozess gefördert.*“

3.9 Die Maßnahmen der OE wurden durch einen externen Berater begleitet.

3.10 – 3.10.5 Bezüglich der durch OE erreichten Ziele wird ansatzweise eine Steigerung der Partizipation der Mitarbeiter erkennbar. Zitat: „*Mal mehr, mal weniger.*“ Die Zielsetzung der lernenden Organisation wird als Vision der Geschäftsführung sichtbar, kann aber nicht als umgesetzt betrachtet werden.

Bezüglich der Flexibilität der Organisation kann eine Steigerung nicht erkannt werden. Die Leistungsfähigkeit der Organisation hat sich durch eine Umsatzsteigerung bei Senkung der Mitarbeiterzahl bemerkbar gemacht.

### **4. Auswertungseinheit „PE“**

4.1 Als PE-Maßnahmen verstanden werden jene Maßnahmen, die entsprechend den Unternehmenszielen Qualifikation und soziale Handlungskompetenzen der Mitarbeiter erhöhen.

4.2 In diesem Sinne wird PE in der Organisation angewendet.

4.2.1- 4.2.3 Personalbedarf und -menge sowie die Qualifikation werden im Verhältnis der abgeschlossenen Aufträge ermittelt und dann entsprechend der gesetzlichen Rahmenbedingungen des SGB V und SGB XI durch die entsprechende Mitarbeiterzahl besetzt.

4.3 Mittelbar werden zur Erhebung des Personalpotentials, die schon in der Auswertungseinheit QM unter Kontexteinheit 2.13 angesprochenen Mitarbeiterbeurteilungsgespräche, eingesetzt. Von einer systematischen Erhebung und Auswertung der Potentiale kann aber nicht gesprochen werden.

4.3.1 Auch in der Einarbeitungszeit finden Mitarbeitergespräche statt.

4.3.2 Situative Mitarbeiterbeurteilung (s.o.): „*Wenn Defizite sichtbar werden bei den Mitarbeitern, dann wird ein Gespräch geführt.*“ (Zitat)

4.4 Mitarbeiterbefragungen werden durchgeführt.

4.5 Umfangreiche Fort- und Weiterbildungen beginnen bei Anleitungen und Unterweisungen während des Arbeitsprozesses durch Vorgesetzte, gehen weiter über interne und externe Fortbildungen und reichen bis zu Weiterbildungen mit Abschluss und Zertifikat.

### **Gefundene Merkmale von PE in Organisation 1**

- Personalbedarf und -menge werden ermittelt
- Personalqualifikation wird aus Auftragslage abgeleitet
- Fort- und Weiterbildung werden differenziert angeboten
- Fort- und Weiterbildungsangebote werden beurteilt
- Der Transfer der Inhalte in den Arbeitsalltag wird in den Mitarbeiterbeurteilungsgesprächen überprüft

*Schaubild VII.15: Merkmale von PE– No.1*

4.6 – 4.6.5 Gestaltet wird das Fortbildungsangebot von der Geschäftsführung unter Mitwirkung der mittleren Leitungsebene; Anregungen der Mitarbeiter finden Berücksichtigung. Das sog. „Gießkannenprinzip“ (Zitat), also der Ansatz überall ein wenig nachzubessern, soll vermieden werden.

4.6.4 Eine Auswertung der besuchten Veranstaltungen wird in Dienstbesprechungen und mit den Mitarbeitern durch die PDL durchgeführt. Auch die Anwendung des gewonnenen Wissens wird später in den Mitarbeiterbeurteilungsgesprächen überprüft und ausgewertet.

4.7 Teambezogene Entwicklungsmaßnahmen sind nicht als regelhaftes Instrument im Einsatz.

4.8 Eine Förderung für den Führungsnachwuchs findet nicht statt.

## **5. Auswertungseinheit „Ergebnisse“**

5.1 Die Messung der Ergebnisse erfolgt einmal auf der fachlichen Ebene im Leistungsprozess der Pflege und dann durch das betriebswirtschaftliche Controlling bezüglich der Kosten und Erlöse.

5.2 Durch OE-Maßnahmen im Betrieb wurde den Mitarbeitern deutlicher gemacht, dass die Arbeitsprozesse so anzulegen sind, dass sie einen Erlös generieren können.

5.3 Die Rolle der Kunden konnte betont werden, denn diese sind der Dreh- und Angelpunkt für die Leistungserbringung und die Wirtschaftlichkeit des Betriebs. Zitat: „*Der Kunde bezahlt unseren Arbeitsplatz*“.

5.4 Durch die QM-Maßnahmen ist ein höheres Qualitätsbewusstsein bei den Mitarbeitern entstanden, das Leistungsniveau konnte angehoben werden und die Effizienz wurde gesteigert.

5.5 Dieser Effekt konnte wesentlich mit Hilfe der OE-Maßnahmen erreicht werden.

5.6 Die Auswirkung der PE-Maßnahmen läßt sich nicht getrennt messen, sondern geht in die oben genannten Ergebnisse ein.

## **6. Auswertungseinheit „Zusammenhang QM – OE – PE“**

6.1 OE und PE sind Hilfsmittel für ein QM-System. Einem eigenständigen Einsatz stehen die Prioritäten für die Qualitätssicherung aufgrund der gesetzlichen Anforderungen entgegen.

6.2 Nur durch effektive Organisationsstrukturen und gut ausgebildetes Personal kann eine hohe Leistungsqualität erreicht werden.

Gerade die wechselnden Anforderungen im Geschäftsfeld ambulante Pflege machen PE wichtig, da durch die entsprechenden Maßnahmen hoch qualifiziertes und flexibles Personal bereitgestellt werden kann. Zitat: „*Die Mitarbeiter entscheiden über den Erfolg*“.

### 7.4.1.2 Die Auswertung des Interviews No. 1

- Entwicklung des QM-Systems

Merkmale für den Einsatz eines QM-Systems sind vorhanden und die Organisation durchlief einer Zertifizierung der Qualitätsentwicklung.

In der Auswertungseinheit QM ist bemerkenswert, dass die Organisation erhebliche Anstrengungen für ein QM-System unternimmt, aber in der Systematik und Zertifizierung sich auf einen branchenbezogenen Ansatz stützt, welcher der eigentlichen Intention der Geschäftsführung bezüglich Kundenorientierung und Prozessorientierung nur begrenzt entspricht (Kontexteinheit 2.1 und 2.6). Die Bedeutung der Führungskräfte wird betont und dem QM-System wird von der Geschäftsführung große Bedeutung beigemessen (Kontexteinheit 2.2 und 2.10).

- Stand der OE

Die Definition der OE aus Sicht der Geschäftsführung richtet sich auf den Schwerpunkt der Steuerung des Entwicklungsprozesses des Betriebs. Ein Einsatz von OE wird konstatiert und eine enge Verzahnung mit dem QM-Prozess wird beschrieben.



Die angesprochene Arbeit an Organisationsprozessen (Kodiereinheit 3.4.3) lässt sich inhaltlich verbinden mit den in der Auswertungseinheit QM genannten Schlüsselprozessen (Kontexteinheit 2.6/QM) und zeigt damit Entsprechungen. In Kontexteinheit 3.6 „Bestandsaufnahme“ wird mit mehreren Kodiereinheiten der Inhalt angesprochen, der auch in Kontexteinheit 2.3/QM der Auswertungseinheit QM als dortiges Merkmal genannt wurde. Zwar wird als Ergebnis von OE die Partizipation der Mitarbeiter angesprochen, aber dieser Aspekt korrespondiert nicht mit der OE-Definition in Kontexteinheit 3.1., da er hier fehlt. Ausgehend von den gängigen OE-Definitionen (vgl. 2.3) ist der Blick auf die Möglichkeiten der OE eingeschränkt und OE wird nicht in ihrer gesamten Leistungspalette gesehen und eingesetzt.

- Stand der PE

Das Verständnis von PE ist ausgeprägt und wird in die Praxis umgesetzt. In Kontexteinheit 4.3/PE und 4.6.4/PE werden die Mitarbeiterbeurteilungsgespräche wieder erwähnt, die auch im Rahmen des QM-Systems (Kodiereinheit 2.13/QM) genannt sind.

In der Kontexteinheit 4.5 (Fort- und Weiterbildung) zeigen sich die Querverbindungen zur Kontexteinheit 3.8/OE der Auswertungseinheit OE und die Verbindung zur Mitarbeiterorientierung (Kontexteinheit 2.5/QM) in der Auswertungseinheit QM.

In Kodiereinheit 4.6.4 stellt sich durch die genannten Mitarbeiterbeurteilungsgespräche wieder der Bezug zu der Auswertungseinheit QM her, wo in Kontexteinheit 2.13/QM unter Mitarbeiterbezogenen-Ergebnissen diese Gespräche angeführt wurden.

- Übersicht über die gefundenen inhaltlichen Bezüge zwischen QM – OE – PE

Betrachtet man den inhaltlichen Zusammenhang der Maßnahmen, dann steht das Interesse der Geschäftsführung an OE und PE nicht

im Vordergrund, sondern das QM-System wird als Hauptinstrument der Veränderung und Entwicklung des Betriebs begriffen.

Diese Tatsache beruht zum Teil auf den gesetzlichen Anforderungen nach Qualitätsentwicklung und QM, als auch auf dem inhaltlichen Verständnis der Geschäftsführung von den Zusammenhängen der Instrumente, wie in der Kontexteinheit 6.1 der Auswertungseinheit 6 dargelegt.

Weiterhin zeigen die in der Auswertungseinheit OE gefundenen Aussagen aber auch die klare Instrumentalisierung nur von Teilen der möglichen OE-Methoden für die Umsetzung des QM-Systems. Das hier gefundene Verständnis von OE bezieht sich auf den organisationstechnischen Anteil von Veränderungen in der Organisation und wird ergänzt durch das Verständnis und den Einsatz von PE als personaltechnisches Instrument zur Ausführung des QM.

Eigenständige Ziele aus der OE heraus, wie z.B. die Beteiligung der Mitarbeiter an Organisationszielsetzungen und -entscheidungen, werden nicht formuliert und verfolgt und sind nicht belegbar.

Vielmehr sind hierfür nur Ansätze in Bezug auf die Entwicklung des QM, aber lediglich als Arbeitsschritt im Entwicklungsprozess und ebenfalls nicht als Zielsetzung erkennbar.

Im Gegensatz zur OE ist das Verständnis von PE ausgeprägt und erkennbar mit der OE verknüpft, um das QM-System umzusetzen und zu entwickeln.

PE und OE ergänzen sich im Zusammenspiel als technische Instrumente für die Zielerreichung unter der Zielvorgabe des QM.

#### 7.4.1.3 Ergebnisbewertung No. 1

Ausgehend von der Hypothese der Arbeit lässt sich festhalten, dass der Zusammenhang von QM – OE – PE festzustellen ist und eine Verzahnung unter der eindeutigen Führungsrolle des QM konstatiert werden kann.

Dabei ist die Ausprägung von PE und deren Verständnis wesentlich klarer ausgebildet als das Verständnis und der Einsatz von OE.

Eine eigenständige Rolle von OE unabhängig von den QM-Orientierungen ist nicht erkennbar.

#### 7.4.2. Ambulanter Pflegedienst (Kleinstadt) – No. 2

In dieser Fallstudie handelt es sich um einen ambulanten Pflegedienst, der als Sozialstation an zwei Standorten in einem kleinstädtischen Umfeld Leistungen anbietet. Der Träger ist einem Wohlfahrtsverband angeschlossen und hat zu 85% seinen Leistungsschwerpunkt im SGB XI und zu 15% in der häuslichen Krankenpflege nach SGB V. Mittlerweile existiert die Einrichtung über 10 Jahre und sie hat seitdem kontinuierlich expandiert. Seit 1998 ist die Sozialstation Mitglied in der Qualitätsgemeinschaft Pflege (QgP), einer Initiative der Wohlfahrtsverbände im Land Brandenburg (s. 4.4.4.1.3). In diesem Zusammenhang wurden die eigenen Anstrengungen für QM durch die verbandlichen Aktivitäten begleitet. Mittlerweile ist der Träger einer der größeren Arbeitgeber vor Ort und in die sozialpolitische Entwicklung in der Kleinstadt aktiv integriert.

##### **Daten zur Organisation:**

Bundesland: Brandenburg

Einrichtung seit: 1991

Patientenanzahl, die betreut wird: ca. 570

Mitarbeiteranzahl (Personen): 130

Umsatz p.a.: ca. 3 Mill. EUR

Aktivitäten für QM seit: 1998

Kosten für QM p.a.: k.A.

*Schaubild VII.16: Daten zum Interview No.2*

#### 7.4.2.1 Die Ergebnisse des Interviews No. 2

##### **1. Auswertungseinheit „Beweggründe für QM“**

1. Eine Vielzahl von Gründen führten zur Beschäftigung mit QM. Hauptgrund lag im Interesse, die Organisation besser zu steuern. Eine Initiative des Verbands zur Gründung der Qualitätsgemeinschaft Pflege motivierte zusätzlich. Zitat: „*Wir hatten eine Vielzahl von Gründen*“.

##### **2. Auswertungseinheit „QM“**

2. QM bedeutet für die Geschäftsführung, dass Qualität im Mittelpunkt steht hinsichtlich Strukturen, Prozessen und Ergebnissen einer Organisation mit der Zielsetzung auf Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit und gesellschaftliche Anerkennung.

2.1 Das QM-System wird in Anlehnung an das EFQM-Modell entwickelt und soll als Führungsinstrument genutzt werden.

2.2 Die Rolle der Führungskräfte ist entscheidend für das QM, denn sie müssen die Regie bei der Entwicklung zusammen mit den anderen Leitungskräften haben. QM kann nicht allein den Qualitätsmanagementbeauftragten überlassen werden.

2.3 Die Ziele und die Strategie des Dienstes sind vom Vorstand des Vereins zusammen mit den Leitungskräften erarbeitet worden. Dies erfolgte im ersten Schritt auf einer Vorstandsklausur zur Entwicklung der Unternehmensphilosophie und der Qualitätspolitik, bevor mit den Mitarbeitern konkrete Qualitätsziele vereinbart wurden. Zitat: „*Das war ein wirkliches Vorhaben des Vorstands*“.

2.4 – 2.4.1 Informationen über die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen bezüglich des Geschäftsfeldes werden in verschiedener Weise gesammelt. Dazu gehört die Sammlung von Informationen über neue Gesetze und neue fachliche Angebote sowie der ständige Kontakt zu Fachleuten. Weiterhin sind Mitarbeiter in verschiedenen Gremien in Stadt und Landkreis vertreten, um sozialpolitische Entwicklungen zu beeinflussen und zu verfolgen. Darüber hinaus bestehen Kooperationsbeziehungen zu anderen Organisationen im selben Geschäftsfeld mit denen man sich austauscht.

2.5 – 2.5.1 Mitarbeiter werden bei der Qualitätsentwicklung einbezogen, wie bereits oben bei der Erarbeitung der Qualitätsziele angeführt. Mitarbeiter sind die Multiplikatoren der Qualitätspolitik der Leitung und werden außerdem gezielt mit der Erarbeitung einzelner Entwicklungsschritte betraut. Die Leistung der Mitarbeiter wird mit einem Beurteilungssystem gemessen und bewertet.

2.6 Mit einem QM-Handbuch werden die wichtigsten Schlüsselprozesse der Organisation durch Leistungsstandards definiert. In einem Mitarbeiter-Handbuch sind die Standards für jeden Mitarbeiter festgehalten.

**Gefundene Merkmale von QM in Organisation 2**

- Das QM-System orientiert sich am EFQM-Modell
- Führungskräfte haben die Regie für die Qualitätsentwicklung
- Das oberste Gremium der Organisation (hier: Vorstand) wird in die Entwicklung der Qualitätspolitik eingebunden
- Informationen aus der Gesellschaft werden umfassend gesammelt
- Partnerschaften und Kooperationen bestehen mit einer Reihe von Personen und Institutionen
- Mitarbeiter werden sowohl in die Erarbeitung von Qualitätszielen als auch in die direkte Umsetzung eingebunden (Qualitätszirkel)
- Schlüsselprozesse sind in einem QM-Handbuch standardisiert
- Verbesserungsmaßnahmen werden ermittelt
- Kundenbefragung und Beschwerdemanagement sind vorhanden
- Leistung und Qualität der Mitarbeiter werden systematisch gemessen und entlohnt

*Schaubild VII.17: Merkmale von QM – No.2*

2.7 Bisher wurden keine internen Audits oder Assessments (EFQM-Modell) durchgeführt. Allerdings wird durch eine geplante Mitarbeiterrotation zwischen den einzelnen Filialen erreicht, dass ein gewisses internes Benchmarking vollzogen wird. Einzelne Arbeitsabläufe werden verglichen und die Mitarbeiter erhalten dafür Checklisten und werten die Ergebnisse aus.

2.8 Aufgrund dieser Ergebnisse werden in Einzelbereichen Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet.

2.8.1 Ein Gesamtkonzept oder ein Maßnahmenplan zur Steuerung der Verbesserungen sind nicht vorhanden.

2.9. – 2.9.1 Ergebnisse werden bei der nächsten Rotation gewonnen und verglichen.

2.10 Die gesetzlichen Anforderungen zur Qualitätsentwicklung nach § 80 SGB XI (alt) werden bearbeitet und erfüllt. Insbesondere gehören dazu: Qualitätshandbuch, Qualitätsbeauftragte, Qualitätszirkel, Fort- und Weiterbildung, Einarbeitungskonzept, Beschwerdemanagement, Kundenbefragung, Messung der Ergebnisse durch Pflegevisiten, Kooperation mit anderen Institutionen.

2.11 Im Betrieb wird mit Qualitätszirkeln gearbeitet, (2.11.1) die von mehreren fortgebildeten Qualitätsbeauftragten (je Filiale einem) moderiert und geleitet werden. Zitat: *„Die Zirkel sind ein wichtiges Instrument für uns.“*

2.11.2 Themen, an denen gearbeitet wird, sind u.a. die Umsetzung des SGB XI (neu), Pflegeleitbild, Standards und Richtlinien für die Versorgung demenziell Erkrankter.

2.12 Die Ergebnissicherung auf der Leistungsebene erfolgt gemäß § 80 SGB XI (alt) durch Pflegevisiten. Die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse werden durch ein entsprechendes Controlling gesteuert.

2.13/2.13.1 Die Kundenergebnisse werden durch Klienten- und Angehörigenbefragungen und durch das Beschwerdemanagement ermittelt.

Mitarbeiterbezogene Ergebnisse werden durch Beurteilungsgespräche ermittelt. Eine Mitarbeiterbefragung ist für 2003 geplant.

2.13.3 Ergebnisse aus Sicht der Gesellschaft werden im Dialog mit anderen Institutionen in Erfahrung gebracht, aber nicht systematisch ermittelt und ausgewertet.

2.14 Eine externe Zertifizierung fand bisher nicht statt.

2.14.2 Durch die Mitgliedschaft in der Qualitätsgemeinschaft Pflege in Brandenburg ist die Erlangung des dort vergebenen Qualitätssiegels geplant.

### **3. Auswertungseinheit „OE“**

3.1 OE wird verstanden als bewusst gesteuerter Veränderungsprozess einer Organisation, der aktiv von der Tätigkeit der Mitarbeiter getragen wird und zu einer stärkeren Selbststeuerung führen soll, um nach innen und außen den Anforderungen gerecht zu werden.

3.2 / 3.2.1 Die Verwendung von OE-Methoden wird bejaht, um von der Führung aus die Organisation bewusst zu steuern, die Organisation marktfähig zu halten und Rahmenbedingungen und Trends zu berücksichtigen. Zitat: *„Ja klar, natürlich machen wir OE.“*

3.2.2 Entscheidende Maßnahmen der OE waren Strukturveränderungen in der Organisation, die zu einer Dezentralisierung des Betriebs führten, um mehr Kundennähe zu erreichen. Weiterhin wurden Arbeitsprozesse analysiert und ausgewertet sowie die Personalzusammensetzung verjüngt (s.a. 4.2.1) und dadurch eine Leistungssteigerung erzielt. Für die Entlohnung

wurde ein kombiniertes Beurteilungs- und Vergütungssystem für die Mitarbeiterschaft entwickelt.

Weiterhin wurden alle Maßnahmen zu einem QM-Handbuch zusammengefasst.

3.3 Ergebnisse von OE sind eine gewachsene Stabilität der Organisation in den Abläufen und eine wirtschaftliche Festigung. Wenige Kunden gingen verloren und eine leichte Steigerung der Kundenzufriedenheit (s.u.) ist festzustellen. Zitat: „*Wir haben einen guten Kundenstamm*“. Dadurch wurden die Arbeitsplätze gesichert. Mehr Transparenz im Unternehmen führte bei den Mitarbeitern auch zu einer besseren Identifikation mit dem Betrieb.

### **Gefundene Merkmale von OE in Organisation 2**

- Ist-/Soll-Analysen von Arbeitsprozessen führen zu veränderten Organisationsstrukturen
- Mitarbeiter werden in Leitbildentwicklung einbezogen (Partizipation)
- Arbeitsgruppen und Projektorganisation für Veränderungen
- Qualifizierung von Mitarbeitern für neue Anforderungen erfolgt

*Schaubild VII.18: Merkmale von OE– No.2*

3.4/3.4.1 Als Methode der OE wird der begrenzte Einsatz von Ist-/Soll-Analysen von Arbeitsprozessen angeführt.

3.4.2 Ein Organigramm ist vorhanden und wird benutzt.

3.4.3 Die Schlüsselprozesse sind nicht beschrieben, aber es wird nach Richtlinien (Pflegestandards) in Teilbereichen gearbeitet.

3.4.4 Mit der Form der Projektorganisation wurde unter Einbezug externer Fachleute gearbeitet.

3.5 Eine Bestandsaufnahme wurde bezüglich der Dokumentenlage bei der Weiterentwicklung des QM-Handbuchs vorgenommen. Die Mitarbeiterbefragung ist noch in Planung, eine Kundenbefragung wurde durchgeführt.

3.6 Eine Ziel- und Konzeptentwicklung im Rahmen der OE ist weiterführend über die Überlegungen des Vorstands hinaus (s. Kontexteinheit 2.3 der Auswertungseinheit QM) erst in Planung.

3.6.1 In der Vorbereitung hierzu sind die Mitarbeiter bezüglich des Leitbilds zu Entwürfen befragt worden und die Ergebnisse werden in Arbeitsgruppen unter Einbezug der Leitungskräfte ausgewertet. Kundenmeinungen aus den Befragungen und Informationen aus dem Umfeld werden einbezogen.

Hier zeigt sich die Verbindung zur Kontexteinheit 2.4 in der Auswertungseinheit QM.

3.7 – 3.7.1 Konfliktmanagement wird nicht als Instrument der OE angewendet.

3.8/ 3.8.1 Der Betrieb betreibt interne und externe fachliche Fort- und Weiterbildung. Trainings von Verhaltensweisen werden Mitarbeitern nicht systematisch angeboten.

3.9 Die Maßnahmen der OE wurden punktuell durch einen externen Berater begleitet.

3.10 – 3.10.5 Bezüglich der durch OE erreichten Ziele wird teilweise eine Steigerung der Partizipation der Mitarbeiter erkennbar. Das Erfahrungslernen der Mitarbeiter durch neue Strukturen und Verantwortlichkeiten wurde sehr gestärkt, ebenso wie die positive Persönlichkeitsentwicklung.

Die Flexibilität und Leistungsfähigkeit der Organisation haben sich erheblich verbessert.

#### **4. Auswertungseinheit „PE“**

4.1 PE-Maßnahmen werden verstanden als ein System der Gewinnung, Pflege und Weiterentwicklung von Mitarbeitern mit dem Ziel der Förderung und Forderung ihrer Leistungsfähigkeit zur Erreichung der an die Organisation gestellten Anforderungen.

4.2 In diesem Sinne wird PE in der Organisation angewendet.

4.2.1 – 4.2.3 Personalbedarf und -menge werden im Abgleich mit dem Wirtschafts- und Stellenplan analysiert und bezüglich der Qualifikation dann entsprechend der gesetzlichen Rahmenbedingungen des SGB V und SGB XI umgesetzt.

4.3-4.3.2 Personalbeurteilungsgespräche werden zur Erhebung des Personalpotentials, wie schon in der Auswertungseinheit QM unter Kontexteinheit 2.13.2 angesprochen, genutzt.

Auch in der Einarbeitungszeit finden Mitarbeitergespräche statt. Das jährliche Gespräch ist verbunden mit einer Zielvereinbarung zwischen Betrieb und Mitarbeiter.

4.4 Eine Mitarbeiterbefragung ist in Planung

4.5 Die Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung beginnen bei Anleitungen und Unterweisungen während des Arbeitsprozesses durch Vorgesetzte, gehen über interne und externe Fortbildungen und reichen bis zu Weiterbildungen mit Abschluss. Teilweise findet auch eine Beratung bei Karrierefragen und Versetzungswünschen statt.



4.6 – 4.6.3 Gestaltet wird das Fortbildungsangebot von der Geschäftsführung unter Mitwirkung der mittleren Leitungsebene und unter Beteiligung der Qualitätsbeauftragten.

Die Übersicht über die Mitarbeiterpotentiale aus den Pflegevisiten und Beurteilungsgesprächen wird teilweise, nicht systematisch, einbezogen.

Wünsche und Anregungen der Mitarbeiter für Fortbildungen finden Berücksichtigung. Abschließend wird ein Jahresfortbildungsplan erstellt.

### **Gefundene Merkmale von PE in Organisation 2**

- Personalbedarf und -menge werden ermittelt
- Personalqualifikation wird ständig geprüft und entwickelt
- Personalbeurteilungsgespräche mit Zielvereinbarungen und leistungsbezogener Entlohnung werden geführt
- Fort- und Weiterbildung werden differenziert angeboten
- Fort- und Weiterbildungsangebote werden beurteilt, neues Wissen an die Kollegen weitergegeben
- Der Transfer der Inhalte in den Arbeitsalltag wird in Pflegevisiten überprüft

*Schaubild VII.19: Merkmale von PE– No.2*

4.6.4 Eine Auswertung der besuchten Veranstaltungen führen die Mitarbeiter mittels eines schriftlichen Berichts durch. Das neue Wissen muss durch den Mitarbeiter zum Thema im Team gemacht werden, um einen Multiplikationseffekt zu erzeugen.

4.6.5 Die Anwendung von Fortbildungsinhalten wird in den Pflegevisiten überprüft.

4.7 Teambezogene Entwicklungsmaßnahmen sind nicht im Einsatz. Zitat: „Das ist momentan noch zu spezifisch.“

4.8 Eine Förderung für den Führungsnachwuchs findet nicht statt.

## **5. Auswertungseinheit „Ergebnisse“**

5.1 Durch die Gewinn- und Verlustrechnung wird eine Messung der Ergebnisse auf der finanziellen Seite durchgeführt. Die Auftragslage des Betriebs wird als Maß der Kundenzufriedenheit gesehen. Die Mitarbeiterzufriedenheit wird bisher durch die Alltagspraxis deutlich.

5.2 Die OE-Maßnahmen führten dazu, dass stärker auf Steuerung und Nachweis der Leistungen geachtet wurde und die Transparenz der Organisation erhöht wurde.

5.3 Die Rolle der Kunden wurde durch die Beschäftigung mit dem EFQM-Modell und den Forderungen des TQM als immer wichtiger erkannt.

5.4 Daher konnte die Kundenzufriedenheit als zentraler Faktor für die QM-Maßnahmen vermittelt und die Leistungstransparenz gesteigert werden.

5.5 Durch OE-Maßnahmen konnten mehr Verlässlichkeit und Sicherheit in der Leistungserbringung für den Kunden erreicht werden..

5.6 Die PE-Maßnahmen führten zu besser geschultem, sachlich exzellentem und motiviertem Personal und so zu mehr Kundenzufriedenheit.

## **6. Auswertungseinheit „Zusammenhang QM – OE – PE“**

6.1 QM, OE und PE sind untrennbar miteinander verbunden und müssen „wie Zahnräder ineinander greifen“ (Zitat), so die Sicht der Geschäftsführung.

6.2 OE und PE sind entscheidende Bestandteile des QM.

6.3 Damit ergibt sich auch aus 6.2 der Unterschied zwischen den Ansätzen.

### 7.4.2.2 Die Auswertung des Interviews No.2

#### • Entwicklung des QM-Systems

Die Einrichtung orientiert sich bei ihrem QM-System am EFQM-Modell und bezieht aktiv Vorstand und Führungskräfte in die Entwicklung ein (Kontexteinheit 2.3 in der Auswertungseinheit QM). Im Sinne des EFQM-Modells legt die Organisation großen Wert auf die Kontakte nach außen und weiß um den Wert von Partnerschaften und Kooperationen und die Bedeutung von Informationen über die gesellschaftlichen Entwicklungen (Kontexteinheit 2.4/QM).

Eine große Bedeutung haben die Mitarbeiter für die Qualitätsentwicklung, so dass auch mit ihnen Qualitätsziele vereinbart werden (Kontexteinheit 2.3 und 2.5/QM). Leistung wird erwartet und auch bewertet, so dass die Bedeutung von Qualität für die Mitarbeiter erkennbar ist.

Die Beschreibung der Schlüsselprozesse ist nicht abgeschlossen, aber Arbeitsanweisungen (Standards) sind vorhanden und werden in einem QM-Handbuch dokumentiert (Kontexteinheit 2.6 /QM).

Bezüglich der Kundenorientierung kann die Einrichtung auf Kundenbefragungen und ein Beschwerdemanagement verweisen (Kontexteinheit 2.13).

Die Arbeit mit Qualitätszirkeln und Qualitätsbeauftragten entwickelt sich in allen vier Filialen der Organisation und steht in der Mitarbeiterschaft auf breiter Basis.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass bei dieser Vorgehensweise die Philosophie des EFQM-Modells in seiner Mitarbeiter- und Kundenorientierung deutlich erkennbar ist. Auch die Innovationskraft der Einrichtung ist durch eine gute Vernetzung und durch die Auswertung erreichbarer Informationen im QM-System verankert.

- Stand der OE

Die genannte Definition von OE beschreibt deren Hauptmerkmale wie die Steuerung von Organisationsveränderungen unter starker Beteiligung der Mitarbeiter mit dem Ziel der Anpassung der Organisation an die Umweltbedingungen. Insofern wird die Verwendung von OE-Methoden von der Geschäftsführung bejaht.

Betrachtet man in Kodiereinheit 3.2.2/OE die dort genannten OE-Maßnahmen, die eingeleitet wurden, so sind aufbau- und ablauforganisatorische Veränderungsaspekte aufgeführt, die als Ergebnis von OE erreicht wurden. Hier und in Kontexteinheit 3.3/OE finden sich also in den Ergebnissen von OE eindeutige inhaltliche Entsprechungen zur verwendeten Definition von OE und damit Hinweise auf eine Kohärenz zwischen Verständnis und Anwendung.

Die Bedeutung der Arbeitsprozesse für die Ergebnisse wird in Kodiereinheit 3.2.2/OE ebenso angesprochen wie in der Kontexteinheit 2.7/QM, wo der Vergleich und die Bewertung zwischen den Filialen im Sinne eines innerbetrieblichen Benchmarkings ausge-

führt wurde. Auch in der Kontexteinheit 3.4/OE wird noch einmal auf die Ist-/Soll-Analyse von Arbeitsprozessen verwiesen.

Innerhalb der eingeleiteten OE ist auch der Aspekt des Beurteilungs- und Vergütungssystems interessant, denn hier fließen Maßnahmen des QM (messbare Leistung), der OE (Stärkung der Mitarbeiterverantwortung in ihrem Bereich) mit Aspekten der PE (Anerkennung und Förderung der Mitarbeiter) zusammen (vgl. Kontexteinheiten 2.5/QM, 3.2/OE und 4.3/PE).

In der Kodiereinheit 3.6.1, im Zusammenhang mit der Ziel- und Konzeptentwicklung, wird auch die Mitarbeiterorientierung deutlich, da hier die Einbeziehung der Belegschaft in die Leitbildentwicklung geschildert wird.

Zwar zeigt die Anwendung der OE insgesamt noch Lücken, z.B. bei der Bedeutung von Konfliktmanagement und in der Anwendung der Mitarbeiterbefragung, aber trotzdem sind hier Strategie und Ergebnisse eindeutig auszumachen.

- Stand der PE

Ausgehend von einer fundierten Definition von PE wird hier durch die Geschäftsführung aktiv in die Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter investiert.

Neben der Anpassung des Personals an den Bedarf ist besonders die schon oben erwähnte Einführung der Personalbeurteilungsgespräche gekoppelt mit der Entlohnung innovativ (Kontexteinheit 4.3/PE). Hier wird mit Zielvereinbarungen zwischen Betrieb und Mitarbeiter gearbeitet und dadurch die Leistung für beide Seiten transparenter gemacht.

In der Kontexteinheit 4.5 (Fort- und Weiterbildung) zeigen sich die Querverbindungen zur Kontexteinheit 3.8 der Auswertungseinheit OE und die Verbindung zur Mitarbeiterorientierung (Kontexteinheit 2.5) in der Auswertungseinheit QM.

In Kodiereinheit 4.6.4 ist dargestellt, dass die Einrichtung Wert darauf legt, die besuchten externen Fortbildungsveranstaltungen

schriftlich zu bewerten. Hier ist eine grundlegende Forderung der PE-Theorie in die Praxis umgesetzt, jedoch zeigen sich Lücken auch hier: Eine spezielle Förderung von Teams und deren Beratung wird nicht angeboten, ebenso wenig eine Förderung von Führungsnachwuchs.

Insgesamt findet sich hier aber doch ein gut in die Gesamtzielsetzung integrierter Ansatz von PE, der fachlich fundiert gestaltet ist.

- Übersicht über die gefundenen inhaltlichen Bezüge zwischen QM – OE – PE

Durchgängig zeigt sich eine starke Mitarbeiterorientierung in der Zielsetzung der Einrichtung, was in den Kontexteinheiten bezüglich der Mitwirkung an der Gesamtentwicklung (2.5/QM, 3.6/OE) und des Beurteilungssystems (2.5/QM, 3.2/OE und 4.3/PE) deutlich wird.

Die in der Auswertungseinheit OE gefundenen Aussagen zeigen, dass OE gezielt eingesetzt wird, um die Umsetzung des QM-Systems zu ermöglichen.

Aus der Zielsetzung des QM-Systems heraus werden Maßnahmen eingesetzt, die sich mit den Instrumenten der OE decken. Hinzuwiesen ist hier auf die Analyseinstrumente aus der QM-Kontexteinheit 2.6, die sich mit den Angaben aus der OE-Kontexteinheit 3.4 zur Ist-/Soll-Analyse der Arbeitsprozesse decken.

Aus Sicht der Geschäftsführung sind QM, OE und PE untrennbar verbunden (Kontexteinheit 6.1/Zusammenhang QM – OE – PE). Die beschriebene Umsetzung und die Ausprägung der Maßnahmen liefern hier Anhaltspunkte.

#### 7.4.2.3 Ergebnisbewertung No.2

Die Entwicklung der Organisation wird durch das QM-System bestimmt, weil die gesetzlichen Anforderungen hierauf ausgerichtet sind.

Hier zeigt sich eine der wenigen Organisationen, die ein klares, umsetzungsorientiertes Verständnis von OE hat. Ziele, Maßnahmen und Ergebnisse liefern hier ausreichend Beweise für einen erfolgreichen Ansatz.

Die starke Mitarbeiterorientierung als strategische Zielsetzung ist auch bei dem Einsatz von PE erkennbar, denn die PE-Maßnahmen ergänzen QM- und OE-Vorgehensweisen.

Bezogen auf die Hypothese der Arbeit lässt sich festhalten, dass ein strategischer Einsatz von OE und PE für QM in dieser Organisation festzustellen ist.

#### 7.4.3 Ambulanter Pflegedienst (Großstadt) – No.3

Ein recht kleiner ambulanter Pflegedienst, der in einer mittleren Großstadt wie Bremen tätig ist, steht im Mittelpunkt dieses Interviews. Seit Einführung der Pflegeversicherung hat sich der Pflegemarkt auch hier sehr explosiv entwickelt und somit ist die Konkurrenzsituation für den Träger sehr schwierig geworden. Der Pflegedienst begrenzt seine Aktivitäten auf klar definierte Stadtteile, um so lange Wegezeiten und ausufernde Kosten zu vermeiden. Die Trägerschaft dieses Dienstes liegt bei einem Wohlfahrtsverband mit langer Tradition, so dass aus diesem Image ein gewisser Wettbewerbsvorteil entspringt. Durch die Leitung des Dienstes besteht eine gute fach- und sozialpolitische Vernetzung regional wie überregional, die zu neuen Impulsen und Anregungen führen kann.

**Daten zur Organisation:**

Bundesland: Bremen

Einrichtung seit: 1994

Patientenanzahl, die betreut wird: ca. 70

Mitarbeiteranzahl (Personen): 16

Umsatz p.a.: ca. 0,4 Mill. EUR

Aktivitäten für QM seit: 1997 (zertifiziert 1998)

Kosten für QM p.a.: 4.500.- EUR

*Schaubild VII.20: Daten zum Interview No.3*

#### 7.4.3.1 Die Ergebnisse des Interviews No.3

##### **1. Auswertungseinheit „Beweggründe für QM“**

1. Es wurde für die Einrichtung deutlich, dass Qualitätssicherung und -management für die ambulante Pflege wichtiger wird, weil der Prüfdruck der Kostenträger und die Konkurrenz stetig zunahmen. Im Gründungsjahr des Dienstes 1994 gab es in der Stadt 30 Mitbewerber, im Jahr 2001 sind mittlerweile 120 Anbieter aktiv. Ziel ist es, sich durch QM von den Mitbewerbern abzuheben und der Tradition und des Images des Trägers entsprechend durch hervorragende Leistungen aufzufallen. Zitat: „*Wir können so auch neue Arbeitsplätze in der ambulanten Pflege schaffen.*“

##### **2. Auswertungseinheit „QM“**

2. Für die Geschäftsführung bedeutet QM geregelte Abläufe und Transparenz der Dienstleistung für den Kunden durch den Einsatz von Führung und Mitarbeitern.

2.1 QM wurde eingeführt und ausgerichtet anhand der DIN ISO 9000ff und eine Zertifizierung wurde durchgeführt.

2.2 Ausgehend vom Vorstand und dessen Vorsitzender wird der Qualitätsgedanke gemeinsam mit der Leitung des Dienstes getragen und auch das Leitbild deckt die Qualitätsorientierung ab. Mittel für Weiterbildung werden von oben bereitgestellt. Insgesamt besteht in der Führung ein gemeinsames Verständnis von Teamentwicklung, ständigen Verbesserungen und Führungsverhalten im QM. Zitat: „*Vorstand und Vorsitzender stehen dahinter.*“

2.3 Strategie und Konzepte sind durch die Leitungskräfte erarbeitet worden und die Ergebnisse werden in einem jährlichen Qualitätsbericht zusammengestellt.

2.4 Informationen über die verändernden Rahmenbedingungen werden durch das persönliche Engagement der Leitungskräfte in diversen regionalen und überregionalen Zusammenhängen und Institutionen gesammelt und aufbereitet.

2.5 An der Strategieentwicklung für die Qualitätspolitik ist die mittlere Führungsebene durch die PDL beteiligt. Die Mitarbeiter werden natürlich bei der Umsetzung einbezogen.

2.6 Die Schlüsselprozesse des Dienstes sind definiert durch Verfahrens- und Arbeitsanweisungen sowie Standards. Verantwortlich für die Kontrolle ist die PDL, die Dokumentenprüfungen und Pflegevisiten durchführt und protokolliert. Zitat: „*Wir analysieren unserer Arbeitsprozesse.*“

### **Gefundene Merkmale von QM in Organisation 3**

- Das QM-System ist auf der DIN ISO 9000ff aufgebaut
- Die Organisation ist zertifiziert
- Vorstand und Führungskräfte sind in der Qualitätspolitik engagiert
- Führungskräfte engagieren sich regional und überregional, um die Trends in der gesellschaftlichen Entwicklung zu erfassen und zu beeinflussen
- Schlüsselprozesse sind durch Verfahrens- und Arbeitsanweisungen definiert, gesteuert und werden kontrolliert
- Interne und externe Audits werden durchgeführt
- Verbesserungsmaßnahmen werden daraus abgeleitet
- Kunden- und Mitarbeiterbefragungen sind vorhanden

*Schaubild VII.21: Merkmale von QM – No.3*

2.7 Interne Audits werden durchgeführt, indem anlassbezogen bestimmte Arbeitsprozesse überprüft und protokolliert werden. Externe Audits werden gemäß der DIN ISO durchgeführt.

2.8 Aus den Ergebnissen werden Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet und Veränderungen eingeleitet. Hierzu werden Prüfberichte erstellt, die auch an den Vorstand zur Information gehen und Mitarbeitergespräche im Team



durchgeführt. Zur Anpassung der Mitarbeiterqualifikation wird durch die PDL dann entsprechend der Auditergebnisse ein Schulungsplan erstellt.

2.10 Die gesetzlichen Anforderungen zur Qualitätsentwicklung nach § 80 SGB XI (alt) werden durch die Anwendung der DIN ISO gestützt. Darüber hinaus wurden Pflegestandards eingeführt, eine Qualitätsbeauftragte eingesetzt und durch Pflegevisiten die Ergebnisqualität kontrolliert.

2.11 Im Betrieb wird nicht mit Qualitätszirkeln gearbeitet, da der zeitliche Aufwand als zu groß und zu teuer für den kleinen Betrieb eingeschätzt wird.

Zitat: *„Die Organisationszeiten für die Mitarbeiter im Verhältnis zur abrechenbaren Leistungsstunde würden zu umfangreich.“*

2.11.3 Thematisch wird die Entwicklung von Standards, Richtlinien u.ä. durch den Qualitätsbeauftragten geleistet und die Aspekte fließen immer in die Dienstbesprechungen ein.

2.12 Die Ergebnisse der Organisation werden durch eine Statistik über die Patientenzugänge und -abgänge und durch die Befragung der Patienten erhoben.

2.13/2.13.1 Die Fragebögen mit den Kundenergebnissen werden ausgewertet und fließen in den Qualitätsbericht ein.

2.1.3.2 Mitarbeiterbezogene Ergebnisse werden durch eine Mitarbeiterbefragung ermittelt.

2.13.3 Ergebnisse aus Sicht der Gesellschaft werden gewonnen, indem die Feedbacks der Angehörigen, der Hausärzte der Patienten und die Meinung von neuen Kunden ausgewertet werden.

2.14 Eine externe Zertifizierung des QM-Systems nach der DIN ISO wurde 1998 mit positiven Ergebnissen durchgeführt.

### **3. Auswertungseinheit „OE“**

3.1 Die OE sollte zur Förderung der Umsetzung von Kundenanforderungen an die Organisation beitragen, so die Sicht der Geschäftsführung.

3.2 – 3.3 Die Verwendung von OE-Methoden wird verneint und OE wird nicht als Teil der Strategie der Einrichtung gesehen.

#### **Gefundene Merkmale von OE in Organisation 3**

- Ist-/Soll-Analysen werden angewendet
- Arbeitsprozesse werden analysiert, gesteuert und kontrolliert
- Die Form der Projektorganisation wird angewendet
- Ziel- und Konzeptentwicklung finden statt
- Konfliktmanagement ist Teil der Methoden

*Schaubild VII.22: Merkmale von OE – No.3*

3.4/3.4.1 Als Methoden aus der OE werden momentan Ist-/Soll-Analysen von Strukturen, Prozessen und Leistungen durchgeführt.

3.4.2 Ein Organigramm ist vorhanden und wird benutzt.

3.4.3 Die Schlüsselprozesse sind in einem Qualitätshandbuch beschrieben und es liegen Ablaufbeschreibungen vor.

3.4.4 Die Form der Projektorganisation wird punktuell eingesetzt, beispielsweise bei der Entwicklung der Kurzzeitpflege in Kooperation mit dem Pflegeheim des Trägers.

3.5 Die Ist-/Soll-Analysen beinhalten Dokumentenanalysen sowie Mitarbeiter- und Kundenbefragungen.

3.6 Innerhalb der Bestandsaufnahme wurde eine Ziel- und Konzeptentwicklung durchgeführt. Auch hierzu wurden Ergebnisse der Mitarbeiter- und Kundenbefragungen verwendet.

3.7 Konfliktmanagement zwischen Mitarbeitern und Teams ist als Instrument der OE angewendet worden, allerdings hauptsächlich durch Maßnahmen für die bestehenden Pflegeteams, besonders auch durch Veränderungen von Arbeitsläufen. Supervision wurde angeboten, die Mitarbeiter waren aber mit der Durchführung unzufrieden, so dass die Maßnahme wieder eingestellt wurde.

3.8/ 3.8.1 Mitarbeiter werden auf externe Fort- und Weiterbildungen entsandt und es finden auch Anleitungmaßnahmen als training-on-the-job statt.

3.9 Da OE nicht strategisch eingesetzt wurde, kam es auch zu keiner Begleitung durch einen externen Berater.

3.10 – 3.10.5 Wenn auch OE nicht explizit eingesetzt wird, so konstatiert die Geschäftsführung doch, dass die Mitarbeiter durch die unterschiedlichen Entwicklungsmaßnahmen eine größere Selbständigkeit bei der Entscheidungsfindung und ein besseres Selbstverständnis in ihrer Profession gewonnen haben.

Zitat: *„Die Flexibilität und Leistungsfähigkeit der Organisation konnten erkennbar gesteigert werden.“*

#### **4. Auswertungseinheit „PE“**

4.1 Unter PE-Maßnahmen werden das Fördern der Fähigkeiten der Mitarbeiter und die entsprechende Karriereplanung verstanden.

4.2 In diesem Sinne wird PE in der Organisation angewendet.

4.2.1 – 4.2.3 Der Personalbedarf und die Personalmenge sowie die Qualifikation werden ermittelt und dann entsprechend der gesetzlichen Rahmenbedingungen des SGB V und SGB XI durch die entsprechende Mitarbeiterzahl besetzt.

4.3 Zur Einführung neuer Leistungen wird das Personalpotential erhoben. Es handelt sich aber nicht um eine systematische Erhebung und Auswertung der Potentiale.

4.3.1 In der Einarbeitungszeit finden Mitarbeiterbeurteilungsgespräche statt.

4.3.2 Später gibt es nur noch nach Bedarf Mitarbeiterbeurteilungen, nicht kontinuierlich.

4.4 Mitarbeiterbefragungen werden durchgeführt.

4.5 Umfangreiche Förderungs- und Entwicklungsmaßnahmen umfassen interne und externe Fortbildungen sowie Beratungen bei Karrierefragen und Versetzungswünschen.

### **Gefundene Merkmale von PE in Organisation 3**

- Personalbedarf und -menge werden ermittelt
- Beratung bei Karrierefragen und Versetzungswünschen findet statt
- Fort- und Weiterbildung wird nach benötigter Qualifikation angeboten
- Der Transfer der Inhalte in den Arbeitsalltag wird durch verschiedene Maßnahmen überprüft

*Schaubild VII.23: Merkmale von PE – No.3*

4.6 – 4.6.3 Gestaltet wird das Fortbildungsangebot auf der mittleren Leitungsebene von der PDL. Für die Inhalte werden die Vorgaben der Leitung bzgl. der benötigten Mitarbeiterfähigkeiten und die Anregungen der Mitarbeiter berücksichtigt. Die letztliche Entscheidung über die Wahrnehmung der Angebote durch die Mitarbeiter liegt bei der PDL. Zitat: „*Wünsche der Mitarbeiter werden weitgehend berücksichtigt.*“

4.6.4 Eine Auswertung der besuchten Veranstaltungen wird nicht durchgeführt.

4.6.5 Der Transfer der Fortbildungsinhalte in die Arbeitspraxis wird über die Prüfung der Arbeitsdokumentation und durch Pflegevisiten sichergestellt.

4.7 Teambezogene Entwicklungsmaßnahmen sind nicht als regelhaftes Instrument im Einsatz.

4.8 Eine Förderung für den Führungsnachwuchs findet über die Trägergesellschaft und seine Angebote statt.

## **5. Auswertungseinheit „Ergebnisse“**

5.1 Die Messung der Ergebnisse erfolgt durch eine jährliche Auswertung und Dokumentation mit Hilfe eines Qualitätsberichts.

5.2 Da keine gezielten OE-Maßnahmen im Betrieb eingesetzt wurden, konnte auch keine Veränderung in der Betrachtung von Ergebnisgrößen festgestellt werden.

5.3 Die Rolle der Kunden wurde bezüglich der Ergebnisse als wichtig erkannt, so dass auch das Beschwerdemanagement als neues Instrument eingeführt wurde.

5.4 Durch die QM-Maßnahmen und die Klärung der Schlüsselprozesse ist eine hohe Zuverlässigkeit der Mitarbeiter entstanden. Ein Zuwachs an Freundlichkeit und Kompetenz ist bei den Mitarbeitern gegenüber den Kunden feststellbar.

5.5 OE-Maßnahmen spielten dabei gezielt keine Rolle.

5.6 Die Auswirkung der PE-Maßnahmen sind in einer fachlichen Stärkung und einer höheren fachlichen Sicherheit der Mitarbeiter zu sehen. Zitat: „(...) das hebt das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter.“

### **6. Auswertungseinheit „Zusammenhang QM – OE – PE“**

6.1 Instrumente der OE und PE stehen unmittelbar im Zusammenhang mit QM, aber erst durch die Ausrichtung auf QM wird die oberste Leitung miteinbezogen in die notwendigen Veränderungen und Entwicklungen in der Organisation.

6.2 Die inhaltliche Rolle von OE und PE wird in diesem Betrieb als nicht ausgeprägt von der Geschäftsführung eingeschätzt, die Orientierung auf QM steht deutlich im Vordergrund und hat die entscheidenden Effekte ausgelöst.

6.3 QM ist die höher anzusiedelnde Gesamtstrategie für die Einrichtung, hier liegt der große Unterschied zu den Instrumenten der OE und PE.

#### 7.4.3.2 Die Auswertung des Interviews No.3

##### • Entwicklung des QM-Systems

Die Merkmale für den Einsatz eines QM-Systems sind vorhanden und die Organisation durchlief eine Zertifizierung des QM-Systems nach der DIN ISO.

In der Auswertungseinheit QM ist auffällig, dass die Organisation erfolgreich auch den Vorstand mit in die Qualitätsentwicklung einbezogen hat.

Die Bedeutung der Führungskräfte wird betont und dem QM-System wird von der Geschäftsführung große Bedeutung beigemessen, wobei aber die Beteiligung der Mitarbeiter in den Hintergrund tritt und auch keine Qualitätszirkel eingeführt sind.

Der Beschreibung der Schlüsselprozesse wird mit der Formulierung von Verfahrensanweisungen im QM-Handbuch eine starke Bedeutung zugewiesen.

Die Motivation für QM in Bezug auf die Kundenorientierung ist vorhanden, und entsprechende Ergebnisse werden von der Organisation erzielt.

- Stand der OE

Die Definition der OE aus Sicht der Geschäftsführung ist stark verkürzt und wenig handlungsleitend. Dementsprechend wird der OE auch keine strategische Rolle in der Qualitätsentwicklung zuerkannt.

Trotzdem wird an Organisationsprozessen gearbeitet und es ist feststellbar, dass die Bedeutung der Analyse der Arbeitsprozesse in der Kodiereinheit 3.4.1 sich inhaltlich verbindet mit denen in Kontexteinheit 2.6 in der Auswertungseinheit QM und diese somit Entsprechungen zeigen.

In Kontexteinheit 3.6 „Bestandsaufnahme“ wird mit mehreren Kodiereinheiten der Inhalt der Ziel- und Konzeptentwicklung angesprochen, der auch in Kontexteinheit 2.3 der Auswertungseinheit QM als dortiges Merkmal bzgl. der Politik- und Strategieentwicklung genannt wurde.

Ergebnisse von OE lassen sich isoliert aus Sicht der Organisation nicht erkennen, was aufgrund der Herangehensweise auch folgerichtig ist.

Ausgehend von den gängigen OE-Definitionen (vgl. 2.3) ist der hier angewendete Blick auf die Möglichkeiten der OE sehr stark eingeschränkt, dadurch wird OE nicht in ihrer vorhandenen Leistungspalette gesehen und eingesetzt.

- Stand der PE

Das Verständnis von PE ist verkürzt aber handlungsleitend und wird in der Organisation soweit in die Praxis umgesetzt.

In der Kontexteinheit 4.5 (Fort- und Weiterbildung) zeigen sich die Querverbindungen zur Kontexteinheit 3.8 der Auswertungseinheit OE und die Verbindung zur Mitarbeiterorientierung (Kontexteinheit 2.5) in der Auswertungseinheit QM. Allerdings ist das Verständnis in allen Bezügen der Mitarbeiterorientierung sehr funktional und durch den fehlenden Einsatz von OE bleibt die Einbeziehung der Mitarbeiter eher begrenzt.

Positiv fällt auf, dass die Aspekte der Karriereberatung und die Abklärung der Versetzungswünsche eine erkennbare Bedeutung haben. Hier ermöglicht der Trägerzusammenhang eine Realisierung, die anderen, isoliert arbeitenden Organisationen verwehrt ist.

- Übersicht über die gefundenen inhaltlichen Bezüge zwischen QM – OE – PE

Betrachtet man den inhaltlichen Zusammenhang der Maßnahmen, dann steht im Interesse der Geschäftsführung das QM-System als Hauptinstrument der Veränderung und Entwicklung des Betriebs im Vordergrund.

Diese Tatsache beruht zum Teil auf der Konzentration der Kräfte auf die Erfüllung der DIN ISO 9000ff als auch auf dem inhaltlichen Verständnis der Geschäftsführung von den Zusammenhängen der Instrumente, wie in der Kontexteinheit 6.1 und 6.2 der Auswertungseinheit 6 dargelegt.

Die in der Auswertungseinheit OE gefundenen Aussagen zeigen, dass OE gezielt für die Umsetzung des QM-Systems keine Rolle spielt.

Eigenständige Ziele aus der OE heraus, wie z.B. die Beteiligung der Mitarbeiter an Organisationszielsetzungen und -entscheidungen

werden nicht formuliert und verfolgt und sind nicht belegbar, was auch dem Verständnis der Mitarbeiterbeteiligung im Rahmen des QM-Systems entspricht (Kontexteinheit 2.5 in der Auswertungs-einheit QM).

Andererseits werden aus der Zielsetzung des QM-Systems heraus aber Maßnahmen eingesetzt, die sich mit den Instrumenten der OE wieder decken. Hinzuweisen ist besonders auf die Analyse-instrumente aus den QM-Kontexteinheiten 2.5, 2.7 und 2.13, die sich mit den Angaben aus der OE-Kontexteinheit 3.4 zur Ist-/Soll-Analyse decken.

Im Gegensatz zur OE ist das Verständnis von PE etwas ausgeprägter, aber auch hier dominiert ein eher technisches Verständnis und die Integration zu OE kann aus den oben genannten Gründen nicht zum Tragen kommen.

#### 7.4.3.3 Ergebnisbewertung No. 3

Das QM-System lebt von seiner Struktur aus der DIN ISO-Orientierung heraus, während eine Prozessorientierung auf der Mitarbeiterebene nur schwer zu erkennen ist. Dazu passt, dass die OE so gut wie keine Rolle bei der Entwicklung des Betriebs spielt und eine Mitarbeiterorientierung fehlt. Diese ist auch bei dem Einsatz von PE nicht erkennbar.

Ausgehend von der Hypothese der Arbeit lässt sich einerseits festhalten, dass kein strategischer Einsatz von OE und PE für QM in dieser Organisation festzustellen ist.

Andererseits finden sich auch hier Merkmale und Übereinstimmungen auf der Methodenebene, auch wenn die Intentionen beim praktischen Einsatz nicht den theoretischen Vorgaben entsprechen.

#### 7.4.4 Ambulanter Pflegedienst (Großstadt) – No.4

Dieser ambulante Pflegedienst existiert seit 15 Jahren in privater Trägerschaft in einem innerstädtischen Viertel von Berlin. Die Leistungen der häuslichen Krankenpflege nach SGB V und nach SGB XI werden von einer Einsatzstelle aus koordiniert und kontrolliert. Durch die Politik der Herabsetzung der Preise durch die Pflegekassen in Berlin entstand in den letzten Jahren ein wachsender Druck, Effektivität mit Qualität in der Leistung zu verbinden.

Der Dienst zeichnet sich dadurch aus, dass neben der ambulanten Pflege weitere teilstationäre Angebote vorgehalten werden. Dazu gehören eine Tagespflege für Behinderte und eine Kurzzeitpflege für Pflegebedürftige, die aus der eigenen Häuslichkeit oder nach einem Krankenhausaufenthalt für maximal vier Wochen in der Kurzzeitpflege betreut werden. So wird durch den Anbieter die ambulante Leistung ergänzt und eine stärkere Kundenbindung hergestellt.

##### **Daten zur Organisation:**

Bundesland: Berlin

Einrichtung seit: 1988

Patientenanzahl, die betreut wird: ca. 118

Mitarbeiteranzahl (Personen): 42

Umsatz p.a.: ca. 1 Mill. EUR

Aktivitäten für QM seit: 1999

Kosten für QM p.a.: 32.000 EUR

*Schaubild VII.24: Daten zum Interview No.4*



#### 7.4.4.1 Die Ergebnisse des Interviews No. 4

##### **1. Auswertungseinheit „Beweggründe für QM“**

1. Auslöser für die Beschäftigung mit QM war die Marktsituation und die Zielsetzung, dass durch hohe Qualität die Nachfrage und damit entsprechend auch die betriebswirtschaftliche Ertragssituation gesteigert werden sollte. Zitat: *„Der Wunsch zu den besten und nachgefragtesten Einrichtungen zu gehören ist unser Antrieb.“*

##### **2. Auswertungseinheit „QM“**

2. Unter QM wird ein Netz von verschiedenen Instrumentarien, die im gesteuerten Zusammenspiel eine qualitative Verbesserung von kundenorientierten Arbeitsverfahren bewirken, verstanden.

2.1 Die Anwendung von QM orientiert sich am Modell der EFQM.

2.2 Führungskräfte werden in diesem Rahmen als der entscheidende Motor für die Qualitätsentwicklung angesehen.

2.3 Die Geschäftsführung gibt dabei die Strategie und Politik für den Betrieb vor. Die Mitarbeiter können das Rahmenkonzept mitdiskutieren und dazu Hinweise geben.

2.4 Auf das Geschäftsfeld bezogene Informationen werden gesammelt und ausgewertet, dazu gehören auch Konkurrenzanalysen und Konzeptanalysen anderer Einrichtungsformen.

2.5 Die Mitarbeiter sind insgesamt beteiligt an der Entwicklung durch die Arbeitsaufträge im Zusammenspiel mit der Qualitätsbeauftragten sowie durch ihre Rolle im Beschwerdemanagement. Im Rahmen der Entlohnung bestehen Anreizfaktoren für den Einsatz der Mitarbeiter für die Qualitätsentwicklung.

2.6 Schlüsselprozesse des Betriebs werden mittels Verfahrensstandards gesteuert und kontrolliert. Zusätzlich werden sie regelmäßig analysiert und überarbeitet.

#### **Gefundene Merkmale von QM in Organisation 4**

- Das QM-System orientiert sich am EFQM-Modell
- Führungskräfte werden als entscheidender Motor für die Entwicklung verstanden
- Informationen über das Geschäftsfeld werden gesammelt und analysiert
- Schlüsselprozesse werden gesteuert und kontrolliert
- Ergebnisse werden kontrolliert und dann werden Prozesse einer Schwachstellenanalyse unterzogen
- Kunden werden interviewt und auch durch ein Beschwerdemanagement mit ihren Wünschen integriert
- Ergebnisse über die Mitarbeiter werden durch Personalgespräche gewonnen

*Schaubild VII.25: Merkmale von QM – No.4*

2.7 Allerdings werden bisher keine internen Assessments zur Selbstbewertung nach dem EFQM-Modell durchgeführt. Zitat: „*Leider haben wir noch keine Assessments, sie sind aber in Planung.*“

2.8 Insofern können mit diesem Instrument auch noch keine Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet werden und Ergebnisse liegen dazu nicht vor (2.9).

2.10 Aber alle gesetzlichen Anforderungen sind in die Verfahrensstandards für die Schlüsselprozesse aufgenommen worden.

2.11 Die Arbeit im Qualitätszirkel wird noch nicht angewendet, ist aber unter Moderation der Qualitätsbeauftragten geplant. Bisher liegt die Themenverantwortung noch bei der Geschäftsführung.

2.12 Bezogen auf die Ergebnisse der Organisation werden unterschiedliche Kontrollinstrumente eingesetzt und Schlüsselprozesse einer Schwachstellenanalyse unterzogen.

2.13 Die Kundenergebnisse werden durch Interviews im Rahmen der Pflegevisite gewonnen und sind begleitet durch die Erkenntnisse aus den Rückmeldungen des Beschwerdemanagements.

Mitarbeiterbezogene Ergebnisse werden durch Teamsitzungen, einen „Kummerkasten“ sowie den Erkenntnissen des Beschwerdemanagements gespeist. Zusätzlich finden jährlich Personalgespräche statt, die den Dialog zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern stärken.

2.14 Eine externe Zertifizierung des QM-Systems wurde bisher nicht durchgeführt, ist aber angestrebt.

### **3. Auswertungseinheit „OE“**

3.1 Das Verständnis von OE drückt sich in der Definition der Geschäftsführung aus, die OE als eine zielgerichtete Entwicklung, Veränderung und Abstimmung verschiedener Steuerungsinstrumente zur Erhöhung der Leistungsqualität sieht.

Auffällig ist hier, dass der Faktor „Mensch“, der Mitarbeiter, nicht enthalten ist und damit auch Lernprozesse nicht erwähnt werden.

3.2 Die Analyse bestehender und die Entwicklung neuer Steuerungsinstrumente wird als eingesetzte OE-Methode verstanden.

3.3 Ergebnisse von OE, dazu das Zitat: *„Das Ziel einer höheren Klientenorientierung wurde teilweise erreicht.“* (s.a. 5.5).

#### **Gefundene Merkmale von OE in Organisation 4**

- Ist-/Soll-Analysen werden angewendet
- Arbeitsprozesse werden analysiert, gesteuert und kontrolliert
- Teamentwicklungsmaßnahmen sind vorhanden
- Qualifizierung von Mitarbeitern für neue Strukturen finden statt
- Externe Beratung wird in Anspruch genommen

*Schaubild VII.26: Merkmale von OE – No.4*

3.4 Unter den Methoden der OE im Einzelnen werden Ist-/Soll-Analysen von Strukturen, Prozessen und Leistungen durchgeführt. Die Schlüsselprozesse werden durch Verfahrensstandards und Ablaufdiagramme beschrieben.

3.5 Die Ist-/Soll-Analysen beinhalten sowohl Dokumentenanalysen als auch Mitarbeiter- und Kundenbefragungen. Innerhalb der Bestandsaufnahme fand eine Ziel- und Konzeptentwicklung statt.

Damit werden in dieser Kontexteinheit mit jeder Kodiereinheit die Inhalte angesprochen, die auch in Kontexteinheit 2.3 der Auswertungseinheit QM als dortige Merkmale genannt werden.

Im Sinne der Zielsetzung von OE wird hier die Partizipation der Mitarbeiter als ein Instrument des QM erkennbar.

3.6 Die Ziel- und Konzeptentwicklung für die Entwicklung der Organisation findet durch die Geschäftsführung statt. Hierbei findet ein Einbezug der Mitarbeiter nicht statt – dieses entspricht der in der Auswertungseinheit QM genannten Vorgehensweise ( 2.3).

3.7 Konfliktmanagement wird nicht als strategisches Instrument eingesetzt, aber zur Vermeidung von Konflikten werden Teamentwicklungsmaßnahmen

und die Moderationsmethode bei Sitzungen angewendet. Auch die Veränderung von Arbeitsprozessen wird als Konfliktlösungsansatz verstanden.

3.8 OE setzt auf Weiterentwicklung des Organisationssystems auch durch Qualifikation der „human resources“, insofern ist für den Betrieb in diesem Punkt Fort- und Weiterbildung ein Instrument der OE.

3.9 Die Maßnahmen der OE wurden durch einen externen Berater von Fall zu Fall begleitet.

3.10 – 3.10.5 Bezüglich der durch OE erreichten Ziele wird sowohl die Steigerung der Partizipation der Mitarbeiter, die Steigerung des Erfahrungslernens beim Personal als auch die positive Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter bejaht. Die Flexibilität der Organisation durch die Steigerung der Prozesssteuerungsfähigkeit durch den jeweils Verantwortlichen hat sich durch die OE erheblich erhöht, so die Meinung der Geschäftsführung. Ebenso hat sich die Leistungsfähigkeit der Organisation im Besonderen durch Rationalisierung in der Verwaltung bei gleichzeitiger Qualitätssteigerung für die Kunden erhöht.

### **4. Auswertungseinheit „PE“**

4.1 Alle Maßnahmen, die das Wissen, Können und die Handlungskompetenzen der Mitarbeiter erhöhen und dabei helfen, die Unternehmenszielsetzung zu erreichen, werden als PE-Maßnahmen verstanden.

4.2 – 4.2.3 In diesem Sinne wird PE in der Organisation angewendet.

Personalbedarf und -menge sowie die Qualifikation werden im Verhältnis der abgeschlossenen Aufträge ermittelt und dann entsprechend der gesetzlichen Rahmenbedingungen des SGB V und SGB XI durch die entsprechende Mitarbeiterzahl besetzt.

4.3 Zur Erhebung des Personalpotentials dienen die schon in der Auswertungseinheit QM unter Kontexteinheit 2.13 angesprochenen jährlichen Personalgespräche.

Auch in der Einarbeitungszeit finden schon drei Personalgespräche statt.

4.4 Mitarbeiterbefragungen im engeren Sinne finden nicht statt.

4.5 Der Maßnahmenkatalog zur Fort- und Weiterbildung reicht von Anleitungen während der Arbeit über interne und externe Fortbildungen bis zu Weiterbildungen mit Abschluss, für welche die Mitarbeiter freigestellt werden.

#### **Gefundene Merkmale von PE in Organisation 4**

- Personalbedarf und -menge werden ermittelt
- Personalqualifikation wird aus Auftragslage abgeleitet
- Die Erhebung des Personalpotentials erfolgt durch Personalbeurteilungsgespräche
- Fort- und Weiterbildung wird differenziert angeboten
- Fort- und Weiterbildungsangebote werden beurteilt
- Der Transfer der Inhalte in den Arbeitsalltag wird in den Personalbeurteilungsgesprächen überprüft
- Entwicklungsmaßnahmen werden auch auf Mitarbeiter-Teams bezogen
- Im kleinen Umfang wird Führungsnachwuchs gefördert

*Schaubild VII.27: Merkmale von PE – No.4*

4.6 – 4.6.5 Gestaltet wird das Fortbildungsangebot von der Geschäftsführung unter Mitwirkung der anderen Leitungskräfte des Betriebs, Anregungen der Mitarbeiter finden Berücksichtigung.

Dabei wird die Ausrichtung der Fortbildungsangebote abhängig gemacht von Personalbeurteilungsgesprächen und den Auswertungen der Qualitätspunkte, die im Rahmen des Entlohnungssystems vergeben werden. Die Entscheidung über das jeweilige Fortbildungsthema für den Mitarbeiter liegt schließlich aber bei der Geschäftsführung.

4.6.4 Wichtiges Element für die PE ist die Beurteilung der besuchten Veranstaltungen und der Anbieter. Dieses geschieht durch die Geschäftsführung und im Team der Mitarbeiter, wo die Erkenntnisse weitergegeben werden. Die Anwendung des gewonnenen Wissens wird später in den schon angesprochenen Personalgesprächen überprüft und ausgewertet.

4.7 Teambezogene Entwicklungsmaßnahmen gehören zum Repertoire der Organisation, indem Sitzungen begleitet und moderiert werden.

4.8 In einem kleinen Betrieb wie diesem finden sich Anfänge von Förderung für den Führungsnachwuchs, indem bestimmte Mitarbeiter bei den Fortbildungen speziell Hinweise auf Führungsthemen von der Geschäftsführung erhalten. Zitat: „*Wir sind dabei aber noch sehr am Anfang.*“

#### **5. Auswertungseinheit „Ergebnisse“**

5.1 Die Ergebnisse der Organisation werden gemessen in betriebswirtschaftlicher Hinsicht, bezogen auf die Effektivität an den einzelnen Arbeitsplätzen; des weiteren bezüglich der Versorgungsqualität bei den

einzelnen Klienten; dann auf die Marktanteile bezogen und schließlich werden die Art und Anzahl der Beschwerden gemessen.

5.2 Im Rahmen von OE-Maßnahmen können Ergebnisse präziser und verlässlicher erhoben werden.

5.3 Die Kunden und deren Zufriedenheit geben Aufschluss, ob die Unternehmensziele aus dem Unternehmenskonzept erreicht werden.

5.4- 5.5 Mittels QM konnte eine verlässliche Leistungserbringung und eine Bereinigung der Organisation von Verfahren, die keinen Mehrwert für den Klienten haben, erreicht werden. Dadurch ergaben sich eine Ressourcenoptimierung und höhere Zeitbudgets in der direkten Versorgung. Dieses sind aber auch im engeren Sinne die Ergebnisse der OE-Maßnahmen im Betrieb.

5.6 Die Auswirkungen der PE-Maßnahmen zeigen sich bei den Mitarbeitern insoweit als dass sie aus Sicht der Geschäftsführung verantwortungsbewusster im Rahmen der einzelnen Pflegeprozesse handeln und insgesamt qualitätsbewusster geworden sind.

### **6. Auswertungseinheit „Zusammenhang QM – OE – PE“**

6.1 OE und PE sind zentrale Bausteine eines sich weiterentwickelnden QM.

6.2 QM hat das Ziel, Stand und Anforderungen an die Qualität der Leistungserbringung mit zusammenhängenden und aufeinander bezogenen Instrumenten und Maßnahmen in der Organisation weiter zu entwickeln, bzw. die Anforderungen aufzunehmen und über geeignete Verfahren und Instrumente zu erfüllen.

Dies geht nicht über zielgerichtete Veränderungen in der Organisation (Aufbau- und Ablauforganisation), also durch OE-Maßnahmen.

Für große und kleine Veränderungen in der Organisation – Ablauf, Kompetenzen oder Struktur – müssen die Mitarbeiter gezielt vorbereitet und in der Umsetzung der Veränderungen begleitet werden. Also sind PE-Maßnahmen durchzuführen, so die Sicht der Geschäftsführung.

#### 7.4.4.2 Die Auswertung des Interviews No. 4

##### • Entwicklung des QM-Systems

Die Merkmale für den Einsatz eines QM-Systems sind vorhanden, wobei sich die Organisation am EFQM-Modell als Führungsinstrument orientiert.

Daher sind die Führungskräfte aktiv in Fragen der Qualität einbezogen und werden als Motor für das QM-System verstanden (Kontexteinheit 2.1 und 2.2 der Auswertungseinheit QM).

Die Beteiligung der Mitarbeiter ist durch die Zusammenarbeit mit der Qualitätsbeauftragten und der Geschäftsführung in der Qualitätsentwicklung sichergestellt (Kontexteinheit 2.5 /QM), allerdings sind noch keine Qualitätszirkel eingeführt (Kontexteinheit 2.11 /QM). Hier zeigt sich eine hierarchische Ausprägung des QM-Systems und die Mitarbeiterorientierung ist verbesserungsfähig. Im Kontext von OE und PE sind Personalbeurteilungsgespräche vorhanden (Kontexteinheit 2.13/QM), die zusammen mit der Fortbildungsbereitschaft (s. Kontexteinheit 3.8/OE und 4.6/PE) zu einer angemessenen Bewertung und Anerkennung der Mitarbeiterleistung führen sollen.

Im Sinne des KVP-Ansatzes werden Schlüsselprozesse nicht nur beschrieben und sind mit entsprechenden Arbeitsanweisungen hinterlegt, sondern es werden durch laufende Kontrollen Verbesserungspotentiale ermittelt (Kontexteinheit 2.6 – 2.9 /QM). Die Durchführung von EFQM-Assessments steht für die Einrichtung noch aus.

Kundenbefragungen wurden bisher nicht durchgeführt, sondern Ergebnisse über die Kundenzufriedenheit werden durch einen mehrdimensionalen Ansatz gewonnen. Einerseits werden durch Pflegevisiten im direkten Bezug zur Leistungserbringung Ergebnisse aus Kundensicht ermittelt, andererseits wird das Beschwerdemanagement als Quelle der Informationen genutzt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Vorgehensweise hinsichtlich des QM-Systems von einer starken Kunden- und Prozessorientierung geprägt und weniger mitarbeiterorientiert ist.

- Stand der OE

Die von der Geschäftsführung verwendete Definition von OE setzt einen klaren Schwerpunkt auf die organisationalen Steuerungs-

prozesse und orientiert sich weniger auf die Einbeziehung der Organisationsmitglieder in die Veränderungsprozesse (Kontexteinheit 3.1 – 3.3 in der Auswertungseinheit OE). Insofern entspricht dieses Verständnis den inhaltlichen Defiziten bei der Mitarbeiterorientierung im QM-System (s.o.).

Bezüglich der Anwendung von OE zeigt sich eine Verwechslung von OE-Methoden und den Instrumenten, die als Resultat der OE eingeführt wurden (Steuerungsinstrumente, Arbeitsanweisungen). Diese Kodiereinheit 3.2.2/OE weist damit eine Abweichung vom gängigen Verständnis von OE-Methoden auf.

In der Kontexteinheit 3.4/OE wird sichtbar, dass die Form der Ist-/Soll-Analyse sich in den Kontexteinheiten 2.6 und 2.12 im QM spiegelt, in denen die Prozesssteuerung und Sicherung der Schlüsselergebnisse angesprochen sind.

Die Ziel- und Konzeptentwicklung in der Kontexteinheit 3.6/OE auf der Ebene der Geschäftsführung entspricht der Vorgehensweise in 2.3/QM.

Ist die Mitarbeiterorientierung in Bezug auf die Mitgestaltung der Entwicklungsprozesse auch gering, so wird von der Einrichtung jedoch erheblich investiert in die Entwicklung und Anpassung der „human resources“. Hier wird die begleitende PE als Vorgehensweise deutlich und die Orientierung auf die Mitarbeiterergebnisse von Kontexteinheit 2.13 in der Auswertungseinheit QM wird unterstrichen.

- Stand der PE

Die verwendete Definition von PE ist so umfassend, dass sie einen Bezug zu den eingeführten Definitionen möglich macht (vgl. 3.4). Wichtig für das Vorgehen der Organisation ist dabei der Fokus der Ausrichtung der Mitarbeiterentwicklung auf die Unternehmensziele. Alle Aspekte der Kontexteinheiten 4.2 – 4.4/PE weisen auf eine gezielte Verwendung von PE-Instrumenten hin.



In der Kontexteinheit 4.5 (Fort- und Weiterbildung) zeigen sich die Querverbindungen zur Kontexteinheit 3.8. der Auswertungseinheit OE und die Verbindung zur Mitarbeiterbewertung (Kontexteinheit 2.5) in der Auswertungseinheit QM.

Die in der Kodiereinheit 4.6.4 genannten Ansätze um Fortbildungsveranstaltungen auszuwerten, beziehen Sichtweisen der Teilnehmer und der Geschäftsführung mit ein.

Der in der Kodiereinheit 4.6.5 angesprochene Transfereffekt von Inhalten der Fort- und Weiterbildung in den Arbeitsalltag wird auf mehreren Wegen überprüft, insbesondere durch die Personalgespräche (s. Bezug zu Kontexteinheit 2.13/QM Mitarbeiter-Ergebnisse).

Teambezogene Entwicklungsmaßnahmen und die Anfänge der Nachwuchsförderung des möglichen Führungsnachwuchses zeigen, dass die gesamte Bandbreite der PE bekannt ist und eingesetzt wird. Insgesamt findet sich hier ein ausgeprägter Ansatz von PE, der in seinen Ergebnissen (Kontexteinheit 5.6/Auswertungseinheit Ergebnisse) die QM-Strategie stützt.

• Übersicht über die gefundenen inhaltlichen Bezüge zwischen QM – OE – PE

Betrachtet man den inhaltlichen Zusammenhang der Maßnahmen, dann steht auch hier wieder im Interesse der Geschäftsführung das QM-System als Hauptinstrument der Veränderung und Entwicklung des Betriebs im Vordergrund.

Ansätze der vertiefenden Integration von OE und QM kommen durch die verwendete verkürzte Definition von OE nicht zum Tragen. Insofern wirken hier negative Entsprechungen durch die unterentwickelte Mitarbeiterorientierung im Ansatz des QM und der OE.

Wiederum werden aus der Zielsetzung des QM-Systems heraus aber Maßnahmen eingesetzt, die sich mit den Instrumenten der OE decken. Hinzuweisen ist besonders auf die Analyseinstrumente aus

der QM-Kontexteinheit 2.6, die sich mit den Angaben aus der OE-Kontexteinheit 3.4 zur Ist-/Soll-Analyse der Arbeitsprozesse in der Pflege decken. So zeigt sich erneut, dass bei Fragen der Ist-/Soll-Analysen und der Prozesssteuerung in der Leistungserbringung eine Zielerreichung des QM ohne die Instrumente der OE nicht denkbar wäre.

Die Bezüge zwischen PE und QM sind auch hier wieder offensichtlich, denn auch diese Organisation geht davon aus, dass sich Leistungsqualität und Kundenzufriedenheit nur auf Basis einer intensiven Mitarbeiterförderung entwickeln kann.

Aus Sicht der Geschäftsführung geht der Ansatz des QM hingegen über die OE hinaus, in dem ein System der Leistungsprozesse entwickelt und gesteuert wird (Kontexteinheit 6.2/Zusammenhang QM – OE – PE).

#### 7.4.4.3 Ergebnisbewertung No.4

Die Organisation definiert ihre Entwicklung über das QM-System und benutzt in einem geringen Maße Instrumente der OE und in großem Umfang PE-Instrumente.

Ausgehend von der Hypothese der Arbeit lässt sich festhalten, dass ein strategischer Einsatz von PE für QM in dieser Organisation festzustellen ist.

Die Rolle von OE für die Qualitätsentwicklung wird begrenzt durch die fehlende Mitarbeiterorientierung im OE-Verständnis.

Einzelne OE-Instrumente tragen allerdings inhaltlich zur QM-Entwicklung bei.

#### 7.4.5 Stationäres Alten- und Pflegeheim (Großstadt) – No. 5

Die Einrichtung gehört zu einer Kette von Seniorenresidenzen, deren Träger bundesweit tätig ist. Die Angebotsvielfalt reicht vom unabhängigen Wohnen, bei Bedarf mit ambulanter Pflege nach SGB V und SGB XI, über die Kurzzeitpflege bis zur vollstationären Pflege nach dem SGB XI. Darüber hinaus wird in der Residenz ein umfangreiches Veranstaltungs- und Betreuungsprogramm vorgehalten, das durch verschiedene Serviceangebote ergänzt wird. Die Lage des Hauses ist so gewählt, dass im Umfeld eine medizinische und therapeutische Behandlung möglich ist. Kleine Läden und Supermärkte schließen sich im Stadtviertel unmittelbar an die Residenz an. Eine gute Anbindung an den öffentlichen Nahverkehr ist gegeben.

##### **Daten zur Organisation:**

Bundesland: Hamburg

Einrichtung seit: 1985

Bewohnerzahl: 316 Mieter und 54 Bewohner in der Pflege

Mitarbeiteranzahl (Personen): 100

Umsatz p.a.: k.a.

Aktivitäten für QM seit: 1994 (zertifiziert)

Kosten für QM p.a.: 4.000.- EUR

*Schaubild VII.28: Daten zum Interview No.5*

#### 7.4.5.1 Die Ergebnisse des Interviews No. 5

##### **1. Auswertungseinheit „Beweggründe für QM“**

1. Der Inhaber des Betriebs kannte aus den USA die Bedeutung von QM und setzte sich das Ziel, die Arbeitsabläufe in seinen Einrichtungen der Altenhilfe zu vereinheitlichen und überprüfbar zu machen. Zitat: *„Unser Chef ist ein innovativer Mensch und so ließ er sich von den Erfahrungen aus den USA inspirieren.“*

## **2. Auswertungseinheit „QM“**

2. Aus Sicht der Geschäftsführung hat QM den Vorteil, dass dadurch Arbeitsabläufe für die Mitarbeiter klar definiert sind. Durch die Transparenz der Leistungen kann der Kunde sich eine klare Vorstellung machen, welche Leistungen er in der Einrichtung erwarten kann. Zitat: *„Der Kunde erfährt, welche Qualität ihn erwartet.“*

2.1 QM wurde eingeführt und an der DIN ISO 9000ff ausgerichtet, außerdem wurde eine Zertifizierung durchgeführt.

2.2 Die Führungskräfte spielen eine wesentliche Rolle im QM, denn sie definieren durch die Qualitätspolitik, welche Form von Qualität angestrebt werden soll. Auch in der Umsetzung sind die Führungskräfte durch die Definition von Standards und des Leistungsniveaus dominant, während die Mitarbeiter in der Umsetzung ihren Schwerpunkt haben.

2.3 Ziele und Strategien der Organisation werden auf Trägerebene in regelmäßigen Qualitätszirkeln der Qualitätsdelegierten (z.B. PDL) und auf Leitungsebene bearbeitet.

2.4 Informationen über die Rahmenbedingungen werden nicht systematisch gesammelt, und es gibt auch keine Zielgruppenanalysen. Vielmehr werten die Führungskräfte, die ihnen zur Verfügung stehenden Quellen aus.

2.5 An der Entwicklung der Strategie für die Qualitätspolitik ist die Führungsebene beteiligt, weniger die Mitarbeiter. Diese werden erst bei der Umsetzung einbezogen.

2.6 Die Arbeitsprozesse der Einrichtungen des Trägers sind unter Mitwirkung aller Trägereinrichtungen zentral erarbeitet und beschrieben worden. Danach wurden die Verfahrens- und Arbeitsanweisungen in den einzelnen Einrichtungen in Kraft gesetzt.

### **Gefundene Merkmale von QM in Organisation 5**

- Das QM-System ist auf der DIN ISO 9000ff aufgebaut
- Die Organisation ist zertifiziert
- Führungskräfte engagieren sich für die Qualitätspolitik
- Schlüsselprozesse sind durch Verfahrens- und Arbeitsanweisungen definiert und gesteuert
- Interne und externe Audits werden durchgeführt
- Ständige Verbesserungsmaßnahmen werden daraus abgeleitet und eingeführt (KVP)
- Qualitätszirkel auf der mittleren Leitungsebene
- Kunden- und Mitarbeiterbefragungen sind vorhanden

*Schaubild VII.29: Merkmale von QM – No.5*

2.7 Interne Audits werden durchgeführt in der Weise, dass Qualitätsdelegierte im laufenden Arbeitsprozess die Einhaltung von Standards kontrolliert haben. Neue Standards werden entwickelt und ständige Aktualisierungen finden statt.

Externe Audits werden gemäß der DIN ISO durchgeführt. Zitat: „*Qualitätskontrolle ist ein langfristiger und kontinuierlicher Prozess.*“

2.8 Aus den Ergebnissen werden die Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet. Veränderungen können auch so aussehen, dass bestehende Standards wegfallen, da man bessere Lösungen gefunden hat und neue Verfahrensweisen beschreibt („KVP“).

2.9 Auf Trägerebene treffen sich regelmäßig sowohl eine Arbeitsgruppe von Direktoren der Einrichtungen als auch die Qualitätsdelegierten, um Informationen über Verbesserungsansätze auszutauschen. Diese werden dann bei Bedarf an die einzelnen Einrichtungen angepasst. Die überregionalen Gruppen haben auch Kontrollfunktion im Hinblick auf die Umsetzung der Verbesserungen.

2.10 Die gesetzlichen Anforderungen zur Qualitätsentwicklung nach § 80 SGB XI (alt) werden durch die Anwendung der DIN ISO unterstützt. Ausgehend von den Ergebnissen der Qualitätsprüfungen der Kostenträger liegt der Schwerpunkt bei der Qualitätssicherung in der Pflege. Speziell die Durchführung der Pflegevisite ist ein wichtiger Bestandteil der Qualitätssicherung im Pflegeprozess.

2.11 Im Qualitätszirkel arbeiten die Leitungskräfte der Pflege und die Qualitätsdelegierte an Verbesserungen. Dabei bekommt die Qualitätsdelegierte eine zeitliche Freistellung von ihren sonstigen Aufgaben.

2.11.3 Thematisch wird die Entwicklung von Standards, Richtlinien u.ä. durch den Qualitätsbeauftragten geleistet. Daraus gewonnene Aspekte fließen regelmäßig in die Dienstbesprechungen ein.

2.12 Die Ergebnisse der Organisation werden durch regelmäßige Qualitäts- und Pflegevisiten sehr bewohnerbezogen ausgewertet.

2.13/2.13.1 Bewohnerbefragungen wurden bisher mit internen Kräften durchgeführt und sollen bald extern durchgeführt werden.

2.13.2 Mitarbeiterbezogene Ergebnisse werden durch eine Mitarbeiterbefragung ermittelt.

2.13.3 Ergebnisse aus Sicht der externen Kooperationspartner und Lieferanten wurden bisher nicht erfragt. Aber zu bestimmten Anlässen gibt es immer wieder einen Austausch mit anderen Fachkräften.

2.14 Eine externe Zertifizierung des QM-Systems nach der DIN ISO wurde mit positiven Ergebnissen durchgeführt.

### **3. Auswertungseinheit „OE“**

3.1 Aus Sicht der Geschäftsführung beschreibt OE die Fähigkeit eines Unternehmens neue Wege und Strukturen zu entwickeln, um sich an die verändernden Rahmenbedingungen anzupassen.

3.2 – 3.3 Innerhalb des Trägers gibt es bei den Einrichtungen kein einheitliches Verständnis von OE-Methoden und OE wird nicht als Teil der Strategie der Einrichtungen gesehen.

#### **Gefundene Merkmale von OE in Organisation 5**

- Ist-/Soll-Analysen werden bzgl. der Arbeitsleistung angewendet
- Arbeitsprozesse werden analysiert und weiterentwickelt
- Die Form der Projektorganisation wird angewendet
- Ziel- und Konzeptentwicklung finden zusammen mit Mitarbeitern statt
- Konfliktmanagement hat als Methode große Bedeutung

*Schaubild VII.30: Merkmale von OE – No.5*

3./ 3.4.1 Als Methoden aus der OE werden teilweise Ist-/Soll-Analysen eingesetzt. Strukturen werden nur in Ansätzen analysiert, dagegen sind die Arbeitsprozesse in der Pflege ständig Gegenstand der Überprüfung. Die Leistungen werden immer wieder besonders in der Pflege hinterfragt, aber dies geschieht nicht strukturiert in allen Bereichen der Einrichtung. Zitat: „Wir fragen uns, wo ist Veränderung nötig und was ist dafür notwendig?“

3.4.2 Ein Organigramm ist vorhanden und wird benutzt.

3.4.3 Die Schlüsselprozesse sind durch Ablaufbeschreibungen und mit Flussdiagrammen beschrieben.

3.4.4 Die Form der Projektorganisation wird von der Einrichtung eingesetzt.

3.5 Umfangreiche Bestandsaufnahmen mit Dokumentenanalysen und Einbezug der Mitarbeiter und Kunden durch Befragungen werden zur Weiterentwicklung nicht durchgeführt. Stattdessen wird darauf gesetzt, dass die Leitungskräfte und Mitarbeiter Handlungsbedarf anmelden und dass daraufhin Maßnahmen eingeleitet werden.

3.6 Ziel- und Konzeptentwicklung wird zusammen mit den Mitarbeitern betrieben, die in Arbeitsgruppen, in sog „Kreativgruppen“ (Zitat), mitarbeiten. Dadurch soll die Nachvollziehbarkeit von Problemen und Lösungen sichergestellt werden.

Auch die Leitungskräfte sind in die Diskussion über Veränderungen einbezogen und stellen sich den Vorschlägen der Mitarbeiter. Hospitationen in ande-

ren Firmen verschaffen der Einrichtung und den Mitarbeitern Einblick in unterschiedliche Lösungswege und beispielhafte Vorgehensweisen.

3.7 – 3.7.1 Interpersonelles Konfliktmanagement und Konfliktberatung werden eingesetzt und sind immer wieder notwendig. Auch die Moderation von Teamsitzungen durch eine geschulte Kollegin aus einer anderen Abteilung wird angeboten und im Rahmen von Teamentwicklungsmaßnahmen eingesetzt. Dagegen spielen Coaching und Supervision keine Rolle. Die Veränderung von Arbeitsabläufen zur Beilegung von Konflikten und Problemen wird durchgeführt und auch der Wechsel der Mitarbeiter in andere Schichten hat sich zum Verständnis der Zusammenhänge und durch die Eröffnung neuer Blickwinkel für die Mitarbeiter als sinnvoll herausgestellt.

3.8/ 3.8.1 Fort- und Weiterbildungen werden intern in der Einrichtung angeboten. Ebenso werden die Kollegen in das trügereigene Fortbildungszentrum entsandt.

3.9 Im Sinne eines kontinuierlichen OE-Prozesses wurden Berater nicht eingesetzt. In Einzelmaßnahmen, z.B. zum Thema Kundenorientierung, kam es jedoch zur Unterstützung durch einen externen Berater.

3.10 – 3.10.5 Zwar wird OE nicht strategisch eingesetzt, aber trotzdem sieht die Einrichtung durch die Entwicklung der letzten Jahre positive Veränderungen bei den Mitarbeitern bezüglich ihrer Mitwirkung an betrieblichen Fragen und ihrer Persönlichkeitsentwicklung.

Auch die Flexibilität und Leistungsfähigkeit der Einrichtung ist verbessert worden, so die Sicht der Geschäftsleitung.

## **4. Auswertungseinheit „PE“**

4.1 PE wird als ein Konzept verstanden, um Mitarbeiter gleichzeitig zu fördern und zu fordern und dabei ihre Kenntnisse weiterzuentwickeln.

4.2 In diesem Sinne wird PE in der Organisation begrenzt angewendet.

4.2.1 – 4.2.2 Der Personalbedarf und die Personalmenge werden mittels der betriebswirtschaftlichen Auswertungen und mit Hilfe eines Personalcontrollings ermittelt.

4.2.3 Benötigte Qualifikationen werden ermittelt und dann gemäß der gesetzlichen Rahmenbedingungen des SGB V und SGB XI durch die entsprechenden Mitarbeiter besetzt. Dieses gelingt aber nicht immer, weil geeignetes Fachpersonal kaum zu finden ist. Zitat: *„Geeignetes Fachpersonal zu gewinnen ist sehr schwierig, da zu wenig Fachkräfte auf dem Markt sind.“*

4.3 Teilweise wird das Personalpotential erhoben, allerdings eher situativ bei ca. 20% der Mitarbeiter.

4.3.1 In der Einarbeitungszeit findet eine Mitarbeiterbeurteilung statt.

4.3.2 Jährlich wird eine Mitarbeiterbeurteilung durchgeführt, da die Gehälter der Mitarbeiter zu einem Teil an die Leistungen und die Beurteilung gebunden sind.

4.4 Mitarbeiterbefragungen wurden bereits durchgeführt.

4.5 Beratungen für Förderungs- und Entwicklungsmaßnahmen sind nicht als strategisches Instrument im Einsatz. Die Vorgesetzten sind allerdings aktiv und sprechen Mitarbeiter an, damit sie sich weiterqualifizieren.

#### **Gefundene Merkmale von PE in Organisation 5**

- Personalbedarf und -menge sowie -qualifikation werden ermittelt
- Mitarbeiterbeurteilungen haben einen hohen Stellenwert, da sie an die Lohngestaltung gekoppelt sind
- Fort- und Weiterbildung wird aufgrund der Beurteilungen angeboten
- Der Transfer der Inhalte in den Arbeitsalltag wird durch verschiedene Maßnahmen überprüft

*Schaubild VII.31: Merkmale von PE – No.5*

4.6 Das Fortbildungsangebot wird trägerweit durch einen Qualitätszirkel entwickelt und den einzelnen Einrichtungen angeboten. Intern arbeitet es die mittlere Leitungsebene, z.B. die PDL, aus.

4.6.1 Ein konzeptionelles Vorgehen, Mitarbeiterfähigkeiten und Angebot für den Betrieb insgesamt abzustimmen, existiert nicht. Vielmehr werden in den einzelnen Bereichen von den Führungskräften Mitarbeiter angesprochen und ihnen dann Fortbildungsthemen nahegelegt.

4.6.2 Die Entscheidung über die richtigen Themen für den jeweiligen Mitarbeiter wird von den Abteilungsleitern nach der Auswertung der Beurteilungsbögen aus den Mitarbeitergesprächen getroffen (s.a. 4.3.2).

4.6.3 Anregungen der Mitarbeiter finden ihre Berücksichtigung.

4.6.4 Sehr wichtig wird die Auswertung der besuchten Veranstaltungen genommen, denn die Mitarbeiter müssen ihr neues Wissen an das Team weitergeben, indem sie entweder Vorträge halten oder andere Mitarbeiter in neue Praktiken unterweisen. So wird der praktische Nutzen der Fortbildungsinhalte für den Betrieb deutlich.

4.6.5 Der langfristige Transfer der Fortbildungsinhalte in den Arbeitsalltag wird über die Kontrolle der Pflegedokumentation sichergestellt.

4.7 Teambezogene Entwicklungsmaßnahmen werden eingesetzt und beziehen sich auf die Anleitung und Moderation von Sitzungen durch geschulte



Moderatoren. Wenn Verbesserungsvorschläge durch Teams nicht umgesetzt werden hat dies durchaus zur Folge, dass dem Team auch bestimmte Aufgaben wieder entzogen werden (s.a. 3.7).

4.8 Eine Förderung für den Führungsnachwuchs wird für die PDL angeboten und bezieht sich auf betriebswirtschaftliche Qualifizierungsmaßnahmen.

### **5. Auswertungseinheit „Ergebnisse“**

5.1 Interne Kundenergebnisse (Mitarbeiter) und externe Kundenergebnisse werden mittels Befragungen gemessen. Bezüglich der wirtschaftlichen Ergebnisse werden die entsprechenden betriebswirtschaftlichen Controlling-Instrumente eingesetzt.

5.2 Da keine gezielten OE-Maßnahmen im Betrieb eingesetzt wurden, konnte auch keine Veränderung in der Betrachtung von Ergebnisgrößen festgestellt werden. Zitat: *„Da bleiben viele Aspekte subjektiv.“*

5.3 Die Bedeutung der Rolle der Kunden wird heute bezüglich ihres Gewichts für die Ergebnisbetrachtung höher eingeschätzt als früher.

5.4 Durch die QM-Maßnahmen konnte im Ergebnis für die Kunden mehr Transparenz in der Leistungserbringung erreicht werden.

5.5 OE-Maßnahmen spielten bezüglich der Ergebnisse keine Rolle.

5.6 Durch die PE-Maßnahmen ist eine Steigerung der Fachlichkeit und Freundlichkeit der Mitarbeiter feststellbar.

### **6. Auswertungseinheit „Zusammenhang QM – OE – PE“**

6.1 Ein Zusammenhang zwischen OE, PE und QM besteht nur auf der theoretischen Ebene, weniger in der Praxis.

6.2 Die inhaltliche Rolle von OE liegt in einer Unterstützung für QM, um Strukturen zu überdenken und zu verbessern.

6.3 Zwischen OE, PE und QM bestehen Unterschiede: im Rahmen von OE getroffene Maßnahmen beziehen sich auf die Gesamtentwicklung des Unternehmens, während PE-Maßnahmen immer persönliche, individuelle Bezüge haben. Bezogen auf QM lässt sich mit OE mehr erreichen als durch PE.

QM insgesamt richtet sich schwerpunktmäßig auf die Prozesssicherheit der Abläufe.

#### 7.4.5.2 Die Auswertung des Interviews No. 5

- Entwicklung des QM-Systems

Die Merkmale für den Einsatz eines QM-Systems sind vorhanden und die Organisation durchlief eine Zertifizierung des QM-Systems nach der DIN ISO.

Die Führungskräfte sind für das QM-System aktiv und werden im Rahmen der Trägergruppe in eine übergreifende Qualitätspolitik eingebunden (Kontexteinheit 2.3 und 2.9 der Auswertungseinheit QM).

Allerdings wird die Beteiligung der Mitarbeiter unterhalb der mittleren Leitungsebene eher mit dem Schwerpunkt in der Umsetzung als in der Mitsprache bei grundsätzlichen Weichenstellungen gesehen (Kontexteinheit 2.5 /QM).

Eine Beschreibung der Schlüsselprozesse und entsprechende Arbeitsanweisungen sind vorhanden und werden genutzt, um durch laufende Kontrollen Verbesserungspotentiale zu ermitteln (Kontexteinheit 2.6 – 2.9 /QM).

Mitarbeiter- und Kundenbefragungen werden durchgeführt, es bleibt aber unklar, welche Verbindung diese Ergebnisse zu den Verbesserungsprozessen haben.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Vorgehensweise hinsichtlich des QM-Systems von einer starken Prozessorientierung geprägt und weniger mitarbeiter- und kundenorientiert ist.

- Stand der OE

OE hat für die Geschäftsführung keine große Bedeutung und wird auch nicht als Entwicklungsinstrument genutzt (Kontexteinheit 3.1 – 3.3 in der Auswertungseinheit OE). Zwar werden einige OE-typische Ergebnisse in den Kodiereinheiten 3.10.1 – 3.10.5 der Kontexteinheit 3.10 aufgeführt, vergleicht man diese Sicht aber mit der in der Auswertungseinheit „Ergebnisse“ genannten Betrachtung, so wird deutlich, dass OE und deren Möglichkeiten kaum erkannt

sind. Das führt auf die Definition der Leitung von OE unter der Kontexteinheit 3.1 /OE zurück, aus der sich kein Handlungskonzept für OE ableiten lässt.

Aber auch in dieser Einrichtung wird an Organisationsprozessen gearbeitet und feststellbar ist, dass die Bedeutung der Analyse der Arbeitsprozesse in der Kodiereinheit 3.4.1 sich inhaltlich verbindet mit den in Kontexteinheit 2.6 in Auswertungseinheit QM erwähnten Prozessen und damit Entsprechungen zeigt.

In Kontexteinheit 3.6 „Bestandsaufnahme“ wird mit mehreren Kodiereinheiten der Inhalt der Ziel- und Konzeptentwicklung angesprochen, der auch in Kontexteinheit 2.3 der Auswertungseinheit QM als dortiges Merkmal bzgl. der Politik- und Strategieentwicklung genannt wurde.

Die Einbeziehung der Mitarbeiter wird hier zwar im Zusammenhang der OE etwas deutlicher (Kontexteinheit 3.6/OE: „Kreativgruppen“) als in der Auswertungseinheit QM, bleibt aber trotzdem noch im Hintergrund und weist somit wenig OE-typischen Bezug auf.

Die Ist-/Soll-Analyse von Arbeitsprozessen wird stark auf die Ergebnisüberprüfung bezogen und weniger im Sinne der OE als Mittel der Analyse der Ablauforganisation gesehen.

Bemerkenswert ist noch die Anwendung der Methoden der Projektorganisation und des Konfliktmanagements als Merkmale von OE-Prozessen.

- Stand der PE

Das Ziel von PE wird in der Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter gesehen.

In der Kontexteinheit 4.5/PE (Fort- und Weiterbildung) zeigen sich die Querverbindungen zur Kontexteinheit 3.8/OE und damit der gemeinsamen Methodik der personellen Qualifikation, sowohl um Organisation zu verändern als auch um die Mitarbeiter an die Kundenanforderungen qualitativ anzupassen.

Die Förderung der Mitarbeiter und deren Beratung wird angeboten (Kontexteinheit 4.3 und 4.8), dies geschieht jedoch wenig strategisch und unstrukturiert. Auch das vorhandene Instrument der Mitarbeiterbeurteilung ist nicht konzeptionell eingebunden. Der Grund ergibt sich aus der Sicht der Geschäftsführung (Auswertungseinheit „Zusammenhang OE – PE – QM“), wo deutlich wird, dass die Bedeutung von PE eher als individuell auf den Mitarbeiter ausgerichtet verstanden und nicht als strategisches Instrument für die Gesamtstrategie QM genutzt wird.

Die in der Kodiereinheit 4.6.4 genannten Ansätze um Fortbildungsveranstaltungen auszuwerten konzentrieren sich auf den dann in 4.6.5 angesprochenen Transfereffekt in den Arbeitsalltag. Diese Ansätze sind kaum geeignet, um Anbieter und Inhalte zu beurteilen, denn auch von deren Qualität hängt die Möglichkeit der Umsetzung durch die Mitarbeiter bekanntermaßen ab.

Insgesamt findet sich hier ein wenig eingebundener Ansatz von PE, der weit hinter den Möglichkeiten von PE zurückbleibt.

- Übersicht über die gefundenen inhaltlichen Bezüge zwischen QM – OE – PE

Betrachtet man den inhaltlichen Zusammenhang der Maßnahmen, dann steht auch hier wieder (vgl. Interview No.3) im Interesse der Geschäftsführung das QM-System als Hauptinstrument der Veränderung und Entwicklung des Betriebs im Vordergrund.

Diese Tatsache beruht zum Teil auf der Konzentration der Kräfte auf die Erfüllung der DIN ISO, als auch auf dem inhaltlichen Verständnis der Geschäftsführung von den Zusammenhängen der Instrumente, wie in der Kontexteinheit 6.1, 6.2 und 6.3 der Auswertungseinheit 6 dargelegt.

Die in der Auswertungseinheit OE gefundenen Aussagen zeigen einerseits, dass OE gezielt für die Umsetzung des QM-Systems keine Rolle spielt. Eigenständige Ziele aus der OE heraus, wie z.B. die Beteiligung der Mitarbeiter an Organisationszielsetzungen und

-entscheidungen, werden nicht formuliert und verfolgt und sind nicht belegbar, was auch dem wenig ausgeprägten Verständnis der Mitarbeiterbeteiligung im Rahmen des QM-Systems entspricht (Kontexteinheit 2.5 in der Auswertungseinheit QM).

Andererseits werden aus der Zielsetzung des QM-Systems heraus aber Maßnahmen eingesetzt, die sich mit den Instrumenten der OE wieder decken. Hinzuweisen ist besonders auf die Analyseinstrumente aus der QM-Kontexteinheit 2.6, die sich mit den Angaben aus der OE-Kontexteinheit 3.4 zur Ist-/Soll-Analyse der Arbeitsprozesse in der Pflege decken.

Mitarbeiterbefragungen werden im Zusammenhang der PE (Kontexteinheit 4.4/PE) genauso gesehen wie in ihrer Rolle für das QM in Kodiereinheit 2.13.2/QM. Dagegen wird der Zusammenhang von OE und Mitarbeiterbefragungen nicht erwähnt.

Weder OE noch PE werden in ihren gesamten Möglichkeiten erkannt und in ihrer Bedeutung für QM strategisch und praktisch genutzt.

#### 7.4.5.3 Ergebnisbewertung No.5

Die Entwicklung der Organisation wird durch das QM-System bestimmt. Die Mitarbeiterorientierung ist nur schwer zu erkennen und so kommt dem Ansatz der OE als Instrument der gemeinsamen Veränderung von Organisation und Organisationsmitgliedern keine Bedeutung zu.

Die Mitarbeiterorientierung als strategische Zielsetzung ist bei dem Einsatz von PE nicht erkennbar, denn die PE-Maßnahmen werden sehr individualistisch verstanden.

Ausgehend von der Hypothese der Arbeit lässt sich festhalten, dass kein strategischer Einsatz von OE und PE für QM in dieser Organisation festzustellen ist. Andererseits finden sich auch hier einzelne Merkmale und Übereinstimmungen auf der Methodenebene, auch wenn die Intentionen beim praktischen Einsatz nicht den theoretischen Vorgaben entsprechen.

#### 7.4.6 Stationäres Alten- und Pflegeheim (Kleinstadt) – No. 6

Dieses neuerbaute Haus in einer Kleinstadt mit ländlicher Umgebung liegt am Stadtrand und ist dennoch in die Aktivitäten des Umfelds einbezogen. Dazu trägt bei, dass im Erdgeschoss Ladenflächen vorhanden sind, so dass die Einrichtung nicht abgeschlossen wirkt und auch von der Bevölkerung frequentiert wird. Träger des Hauses ist eine städtische Betriebsgesellschaft, die auch Mitglied in einem Wohlfahrtsverband ist.

Ebenfalls ist die Einrichtung beteiligt an der Qualitätsgemeinschaft Pflege (QgP), einer Initiative der Wohlfahrtsverbände im Land Brandenburg (s. 4.4.4.1.3). Neueste Betreuungsform in der Einrichtung ist eine Wohngemeinschaft für Menschen mit Demenz, die in speziell dafür ausgebauten Räumen eingerichtet wurde. Dadurch wird vom Träger der wachsenden Problematik der Versorgung altersverwirrter Pflegebedürftiger Rechnung getragen.

**Daten zur Organisation:**

Bundesland: Brandenburg

Einrichtung seit: 1995

Bewohnerzahl: 88 Bewohner in der Pflege

Mitarbeiteranzahl (Personen): 80

Umsatz p.a.: 1,5 Mill. EUR

Aktivitäten für QM seit: 1996

Kosten für QM p.a.: k.A.

*Schaubild VII.32: Daten zum Interview No.6*

#### 7.4.6.1 Die Ergebnisse des Interviews No. 6

##### **1. Auswertungseinheit „Beweggründe für QM“**

1. Die Inbetriebnahme des Hauses 1995 und das Inkrafttreten der Pflegeversicherung lieferten die Ausgangspunkte, um sich mit QM zu beschäftigen. Die Mitarbeiter waren von Beginn an interessiert, eine hohe Qualität für den Kunden zu liefern und im eigenen Interesse Abläufe und Standards zu definieren. Zusätzlich entstand in der Aufbauphase des Heims durch eine schleppende Belegung ein hoher wirtschaftlicher Druck, der zusätzlich Motivation schaffte, mit hoher Qualität für das Haus zu werben. Zitat: *„Wir mussten dem wirtschaftlichen Druck durch Maßnahmen begegnen und Qualität beweisen.“*

##### **2. Auswertungseinheit „QM“**

2. Aus Sicht der Geschäftsführung ist QM ein System, das zu verlässlicher Arbeitsweise aufgrund nachvollziehbarer Prozesse und deren Kontrolle führt. Dadurch sichert QM für den Kunden eine hochwertige Leistung.

2.1 Das QM-System der Einrichtung orientiert sich am EFQM-Modell.

Dazu gehört, dass die Qualitätspolitik durch ein Leitbild definiert ist, eine starke Mitarbeiterorientierung die Kundenzufriedenheit stützen soll und dass mit Qualitätsbeauftragten und einem QM-Handbuch gearbeitet wird.

2.2 Die Rolle der Führungskräfte bezieht ein, dass sie die Ziele für die Entwicklung definieren, die Arbeitsprozesse begleiten und entsprechend Ergebnisse kontrollieren und darstellen. Die Führungskraft sollte sich als Begleiter und Coach der Mitarbeiter verstehen, sie motivieren und die richtigen Mitarbeiter für die richtigen Aufgaben einsetzen.

2.3 – 2.3.1 Ziele und Strategien der Organisation werden auf Initiative des Heimleiters entwickelt. Zitat: *„Der Heimleiter ist der Initiator.“*

2.3.2 Die Mitarbeiter werden dabei stark beteiligt, wobei der Heimleiter die betrieblichen Ziele auch immer mit der Geschäftsführung des Trägers abstimmen muss.

2.4 Informationen über die Rahmenbedingungen werden nicht systematisch gesammelt. Allerdings wird die Fachliteratur ausgewertet.

2.5 Bezüglich der Qualitätsentwicklung werden die Mitarbeiter sehr stark in die Überlegungen einbezogen, in dem sie z.B. Konzepte für neue Leistungsangebote (Wohnbereich für Dementenbetreuung im Haus) mit entwickeln. In den Qualitätszirkeln sind die Mitarbeiter für ständige Verbesserungen zuständig und erarbeiten Vorschläge. Außerdem werden sie für Leistung und Qualität in die Verantwortung genommen, da die einzelnen Abteilungen Ausgabenbudgets haben, welche die Leitungskräfte mit den Teams steuern

können. Die Entwicklung der Budgets wird zeitnah kontrolliert und auf der Ebene der Leitungsbesprechungen ausgewertet.

2.6 Für die Steuerung der Schlüsselprozesse wurden Verfahrensweisungen für die einzelnen Abteilungen erarbeitet und in Kraft gesetzt.

Besonders die Schnittstellen zwischen den einzelnen Abläufen und Abteilungen werden intensiv beobachtet und Regelungen werden weiterentwickelt.

2.7 Interne Audits wurden bisher nicht durchgeführt. Vielmehr wird regelmäßig auf Sitzungen der Leitungskräfte ein aktuell wichtiger Arbeitsprozess einer Ist-/Soll-Analyse unterzogen.

2.8 Verbesserungsmaßnahmen werden direkt aus den Arbeitsprozessen abgeleitet und durch Ergebnisse des Beschwerdemanagements gewonnen.

2.9 Ebenfalls wird auf den Sitzungen der Leitungskräfte auf die Umsetzung der Verbesserungen geschaut und Ergebnisse werden bewertet.

2.10 Die gesetzlichen Anforderungen zur Qualitätsentwicklung nach § 80 SGB XI (alt) werden erfüllt durch den Einsatz von Standards, Pflegevisiten, Fortbildung und, wie oben erwähnt, durch Qualitätsbeauftragte und -zirkel.

#### **Gefundene Merkmale von QM in Organisation 6**

- Das QM-System orientiert sich an dem EFQM-Modell
- Führungskräfte setzen Ziele für Qualität, begleiten und coachen die Mitarbeiter
- Die Mitarbeiter werden intensiv in die Qualitätsentwicklung einbezogen und übernehmen Verantwortung für Qualität und Ergebnisse
- Schlüsselprozesse sind durch Verfahrensanweisungen definiert und gesteuert, dokumentiert in einem QM-Handbuch
- Ständige Verbesserungsmaßnahmen werden in Qualitätszirkeln und durch Besprechungen identifiziert und eingeführt
- Qualitätszirkel werden moderiert durch die Qualitätsbeauftragte
- Kundenzufriedenheit wird durch ständigen Dialog im Alltag ausgewertet
- Einbindung in das gesellschaftliche Umfeld wird aktiv betrieben (Kommune, Politik)

*Schaubild VII.33: Merkmale von QM – No.6*



2.11 – 2.11.1 Der Qualitätszirkel wird von der Qualitätsbeauftragten moderiert.

2.11.2 Themen, die bearbeitet werden, sind u.a. die Bearbeitung und Aktualisierung des QM-Handbuchs, die Weiterentwicklung der Pflegevisiten und die Umsetzung von neuen Hygieneverordnungen.

2.12 Die Ergebnisse der Organisation werden durch das Controlling mit Hilfe einer betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) zusammen mit dem Träger analysiert.

2.13/2.13.1 Ergebnisse bezüglich der Kunden und deren Zufriedenheit werden im zunächst einmal im täglichen direkten Dialog und zusätzlich durch die Zusammenarbeit mit dem Heimbeirat gewonnen. Hier gibt es z.B. eine sog. „*Küchenkommission*“ (Zitat) aus Bewohnern, Küchenchef und Heimleiter, die Ernährungsfragen und -wünsche thematisieren. Übergeordnet steht die Einrichtung bezüglich der Kundenzufriedenheit im Kontakt zur Gemeinde und örtlichen Politik (s. 2.13.3). Zitat: „Die Einbindung ist uns sehr wichtig und hilft uns.“

2.1.3.2 Mitarbeiterbezogene Ergebnisse werden durch regelmäßige Besprechungen und einen offenen Dialog (Zitat: „*Kultur des offenen Wortes*“) ermittelt. Dies sind Grundlagen des Hauses, die auch in den Mitarbeiter-Richtlinien erarbeitet worden sind.

2.13.3 Ergebnisse aus Sicht des gesellschaftlichen Umfelds werden deutlich durch die beratende Mitarbeit des Heimleiters im Sozialausschuss der Stadt und durch die guten Kontakte zu Vertretern der örtlichen Parteien.

2.14 Eine externe Zertifizierung des QM-Systems wurde bisher nicht durchgeführt.

2.14.2 Die Zertifizierung ist aber für die Zukunft geplant.

### **3. Auswertungseinheit „OE“**

3.1 Aus Sicht der Geschäftsführung ist OE die Bemühung, die Probleme der Organisation zu lösen und diese permanent zu erneuern und die Prozesse optimal zu steuern. Wichtig ist dabei die Zusammenarbeit aller Beteiligten für eine gemeinsame Organisationsstruktur und -kultur und eine starke Kundenorientierung.

3.2 Bezüglich des Einsatzes von OE-Methoden besteht eine große Unsicherheit, ob dies überhaupt geschehen ist. Wenn ja, dann situativ durch den Heimleiter, aber nicht strategisch geplant. Zitat: „*Ich mache das dann eher instinktiv.*“

3.2.1 Die Zielsetzung, die dahinter steht, wird von dem Bedürfnis getragen, eine Planmäßigkeit der Entwicklung durch Führung und Steuerung zu erreichen.

3.3 Ergebnisse, die durch OE-Methoden erreicht wurden, sind schwer abzugrenzen.

**Gefundene Merkmale von OE in Organisation 6**

- Ist-/Soll-Analysen werden bzgl. der Arbeitsstrukturen und -prozesse angewendet
- Arbeitsprozesse sind analysiert und beschrieben
- Die Form der Projektorganisation wird angewendet
- Ziel- und Konzeptentwicklung unter Einbezug der Mitarbeiter

*Schaubild VII.34: Merkmale von OE – No.6*

3.4/ 3.4.1 Als Methoden aus der OE wurden Ist-/Soll-Analysen eingesetzt, die zur Untersuchung der Strukturen beitrugen und zu Veränderungen bei der Aufgabenzuordnung bestimmter Personalstellen führten. Auch Analysen von Arbeitsprozessen und deren Ergebnissen wurden durchgeführt.

3.4.2 Die Aufbauorganisation ist mit einem Organigramm definiert.

3.4.3 Die Schlüsselprozesse sind durch Leistungs- und Durchführungsstandards beschrieben.

3.4.4 Im Ansatz wird die Projektorganisation genutzt, damit Projektgruppen bestimmte Aufgaben bearbeiten.

3.5 Im Rahmen der Analysen wurde für die Bestandsaufnahme eine Dokumentenanalyse durchgeführt.

Befragungen der Mitarbeiter und Kunden sind bisher nicht praktiziert worden.

3.6 Da eine Erweiterung des Hauses anstand, wurde eine Ziel- und Konzeptentwicklung betrieben.

3.6.1 Dabei wurden die Mitarbeiter in die Konzeptentwicklung einbezogen. Gearbeitet wurde in Arbeitsgruppen unter Einbezug des Heimleiters. Kundenbefragungen fanden nicht statt. Fachliche Informationen aus dem Umfeld wurden einbezogen, allerdings nicht systematisch.

3.7 Konfliktmanagement wird im Ansatz eingesetzt.

Coaching und Supervision werden nicht angewandt. Auch Teamentwicklungsmaßnahmen sind bisher kein Thema, dagegen werden Teamsitzungen durch den Heimleiter oder die PDL moderiert. Wichtiger ist zur Konfliktbereinigung die Lösung von Schnittstellenproblemen in den Arbeitsabläufen.

3.8/ 3.8.1 Fort- und Weiterbildungen werden intern und extern angeboten, weitere Maßnahmen wie training-on-the-job sind nicht üblich.

3.9 Im Sinne eines kontinuierlichen OE - Prozesses wurden Berater nicht eingesetzt.

3.10 – 3.10.5 OE wird nicht strategisch eingesetzt, aber durch die Entwicklung der Einrichtung konnte die Mitwirkung und Partizipation bei 60–70% der Mitarbeiter gestärkt werden. Neue Erfahrungen führten zu Lernprozessen und zu einer sehr positiven Persönlichkeitsentwicklung bei vielen Mitarbeitern.

Die Flexibilität und Leistungsfähigkeit der Organisation ist erheblich verbessert worden.

#### **4. Auswertungseinheit „PE“**

4.1 Die Geschäftsführung sieht in der PE ein „*Suchen und Ringen*“ (Zitat), die richtigen und besten Mitarbeiter an die richtige Stelle der Organisation zu setzen.

4.2 Insofern wird PE in der Organisation begrenzt angewendet.

4.2.1- 4.2.2 Der Personalbedarf und die Personalmenge werden durch Kennzahlen für die einzelnen Arbeitsbereiche gesteuert. Diese Zahlen sind auch den Mitarbeitern als Orientierung bekannt.

4.2.3 Die Qualifikation der Mitarbeiter orientiert sich an den gesetzlichen Rahmenbedingungen.

4.3 Das Personalpotential wird nur in bestimmten Situationen, z.B. bei anstehenden Veränderungen, untersucht.

4.3.1 In der Einarbeitungszeit findet keine Mitarbeiterbeurteilung statt.

4.3.2 Auch generell wird keine Mitarbeiterbeurteilung durchgeführt.

4.4 Mitarbeiterbefragungen sind nicht Teil der Methoden.

4.5 Bezüglich der Förderungs- und Entwicklungsmaßnahmen für Mitarbeiter führt die Leitung des Bereichs bei erkennbaren Defiziten Anleitungen für den Mitarbeiter durch. Fort- und Weiterbildungen werden natürlich angeboten, allerdings befindet sich kein Mitarbeiter in einer Weiterbildung zu einem anerkannten Abschluss. Beratung bei Karrierefragen stand bisher noch nicht auf der Tagesordnung, dagegen wird der Mitarbeiter bei Versetzungswünschen beraten.

#### **Gefundene Merkmale von PE in Organisation 6**

- Personalbedarf und -menge werden ermittelt
- Fort- und Weiterbildung wird angeboten
- Förderung der Mitarbeiter durch Anleitung im Arbeitsprozess

*Schaubild VII.35: Merkmale von PE – No.6*

4.6 Die Planung des Fortbildungsangebots wird von Heimleitung und PDL für das Jahr vorgenommen. Dafür wird ein Budget vorgegeben.

4.6.1 Aus den Arbeitsprozessen heraus wird von den Führungskräften das Angebot an Fort- und Weiterbildung ausgerichtet.

4.6.2 Die Entscheidung über die richtigen Themen für den jeweiligen Mitarbeiter wird von der Heimleitung und der PDL getroffen.

4.6.3 Die Mitarbeiter können in den letzten drei Monaten des Jahres für das Folgejahr ihren Bedarf an Fortbildung anmelden.

4.6.4 Eine Auswertung der besuchten Veranstaltungen wird nicht regelmäßig vorgenommen. Zitat: *„Leider machen wir das nicht systematisch.“*

4.6.5 Für die Kontrolle über den erfolgreichen Transfer der Fortbildungsinhalte in den Arbeitsalltag ist kein Instrument vorhanden.

4.7 Teambezogene Entwicklungsmaßnahmen gibt es lediglich durch eine Moderation von Teambesprechungen.

4.8 Eine Förderung für den Führungsnachwuchs ist nicht vorhanden.

## **5. Auswertungseinheit „Ergebnisse“**

5.1 Bezüglich der wirtschaftlichen Ergebnisse werden die entsprechenden betriebswirtschaftlichen Controlling-Instrumente eingesetzt.

5.2 Trotz einer fehlenden OE-Strategie wird durch die Heimleitung im Laufe des Entwicklungsprozesses den Mitarbeitern mehr Spielraum bezüglich der Ergebniserreichung gegeben. Durch die Vorgehensweise der Leitung, die Mitarbeit stark zu beteiligen, sind die Mitarbeiter jetzt in der Lage auch Leitungsergebnisse zu beurteilen.

5.3 Die Bedeutung der Rolle der Kunden wird bezüglich ihres Gewichts für die Ergebnisbetrachtung als sehr hoch eingeschätzt, auch wenn keine Kundenbefragungen durchgeführt werden.

5.4 Durch die QM-Maßnahmen konnte im Ergebnis bei den Kunden eine größere Akzeptanz erreicht werden. Die Einrichtung präsentiert sich durch das QM offener und zeigt Transparenz in ihren Leistungen.

5.5 Bei den Kunden entstand durch Entwicklungsmaßnahmen eine höhere Erwartung an die Einrichtung, denn die hohe Leistungsqualität wird als normal angesehen.

5.6 Durch die PE-Maßnahmen ist eine höhere Kompetenz der Mitarbeiter in vielen Punkten erreicht worden.

## **6. Auswertungseinheit „Zusammenhang QM – OE – PE“**

6.1 OE, PE und QM ergänzen sich zusammen als Motor für die Entwicklung der Einrichtung.

6.2 PE sichert die Strukturqualität durch die Mitarbeiterqualifikation ab und schafft die Voraussetzung für die Gesamtentwicklung

OE soll QM ermöglichen, um die Leistungsqualität zu verbessern.

6.3 Zwischen OE, PE und QM bestehen Unterschiede: OE und PE konzentrieren sich stärker auf Mitarbeiter und Arbeitsprozesse, während QM sich auf die Ergebnisse und die Kundenzufriedenheit fokussiert.

### 7.4.6.2 Die Auswertung des Interviews No. 6

#### • Entwicklung des QM-Systems

Das QM-System orientiert sich am EFQM-Modell. Die Führungskräfte sind qualitätspolitisch aktiv und sehen die Mitarbeiter als sehr wichtige Ressource für die Leistungsqualität und Kundenzufriedenheit an (Kontexteinheit 2.1 und 2.2 der Auswertungseinheit QM). Die Bedeutung der Kunden wird auch noch in Kontexteinheit 2.13/QM unterstrichen und entspricht der Philosophie des EFQM-Modells.

Sowohl in der Zielentwicklung als auch in der Umsetzung spielen die Mitarbeiter aus Sicht der Führungskräfte eine bedeutende Rolle (Kontexteinheiten 2.3 und 2.5/QM).

Die Schlüsselprozesse sind durch Verfahrensanweisungen in einem QM-Handbuch beschrieben (Kontexteinheiten 2.1 und 2.6 /QM).

Die Gestaltung von Verbesserungsprozessen hat für die Führungskräfte eine hohe Bedeutung, aber es fehlt die methodische Kontrolle durch Audits oder Assessments.

Qualitätszirkel und Qualitätsbeauftragte (Kontexteinheiten 2.1 und 2.11 /QM) sind als aktive Elemente der Qualitätsentwicklung im Einsatz.

Bezüglich der erreichten Ergebnisse wird auf den aktiven Dialog mit den Kunden und Mitarbeitern gesetzt (Kodiereinheiten 2.13.1

und 2.13.2 /QM), valide Ergebnisse durch anonyme Befragungen fehlen.

Die Kontakte zum Umfeld werden aktiv gestaltet und in ihrer Bedeutung als wesentlich eingeschätzt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das QM-System stark mitarbeiter- und kundenorientiert ist. Allerdings fehlen wesentliche Elemente wie Audits und Kunden- und Mitarbeiterbefragungen, um die Steuerung des Systems im Sinne des QM-Gedankens zu optimieren.

- Stand der OE

Die Geschäftsführung hat für OE eine Definition, die eine starke Komponente der Mitarbeiterbeteiligung enthält (Kontexteinheit 3.1/ Auswertungseinheit OE).

Allerdings ist eine strategische Anwendung nach der Selbsteinschätzung nicht vorhanden und wird auch im weiteren Rahmen der OE nicht belegt.

Zwar werden einige OE-typische Methoden eingesetzt, weil die Zielsetzung QM den Rahmen setzt (Kontexteinheit 2.6/QM), aber auch diese Analyse der Arbeitsstrukturen und -prozesse bleibt begrenzt

In Kontexteinheit 3.6 „Ziel- und Konzeptentwicklung“ wird mit der Kodiereinheit 3.6.1 wieder die wichtige Beteiligung der Mitarbeiter belegt. Methoden der Projektorganisation werden angewendet.

Der Einsatz von Fort- und Weiterbildung wird kaum mit den organisationsseitigen Bedingungen verknüpft und zeigt wenig Innovation (Kontexteinheit 3.8/OE).

Auch die in Auswertungseinheit „Einschätzung der Ergebnisse“ genannten Effekte (Kontexteinheit 5.5) lassen keinen Rückschluss auf OE-Maßnahmen zu.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass keine starke Ausprägung von OE-Methoden zu erkennen ist und die mitarbeiterorientierte Definition zu keiner entsprechenden Praxis führt.

- Stand der PE

Das Ziel von PE wird verstanden als Strategie der Anpassung der Mitarbeiterqualifikation an die Organisationsanforderungen. Diese sehr begrenzte und instrumentalisierte Sicht von PE (Kontexteinheit 4.1/PE) wird in der Anwendung sichtbar.

Qualifikations- und Potentialfragen bleiben weitgehend ausgeblendet und eine kontinuierliche Beurteilung der Mitarbeiter findet nicht statt.

In der Kontexteinheit 4.5 (Fort- und Weiterbildung) zeigen sich zwar die Querverbindungen zur Kontexteinheit 3.8/OE, aber es liegen wenig Anzeichen vor, dass die Gesamtstrategie hier eine Zielsetzung liefert, obwohl aus Sicht der Leitung die PE eine Grundlage für die Entwicklung liefern sollte (Auswertungseinheit 6.1/ Zusammenhang QM-OE-PE).

Wie in den Kodiereinheiten 4.6.4 und 4.6.5 dargelegt, werden auch die Beurteilung von Fortbildungen und der Transfereffekt nicht untersucht.

Insgesamt findet sich hier ein wenig entwickelter Ansatz von PE, der weit hinter den Möglichkeiten von PE zurückbleibt.

- Übersicht über die gefundenen inhaltlichen Bezüge zwischen QM – OE – PE

Angesichts der wenig ausgeprägten Merkmale von OE und PE ist es schwierig, inhaltliche Bezüge zum QM herzustellen.

Die verwendeten Definitionen der Leitung zeigen, dass OE und PE als Grundlagen für QM gesehen werden (Kontexteinheiten 6.1–6.3/Zusammenhang QM – OE – PE). Besonders in der Mitarbeiterorientierung zeigen sich bei den Kontexteinheiten 3.6/OE und 2.2, 2.3 und 2.5/QM auch große Übereinstimmungen und knüpfen an die Orientierung von OE an.

Die eingesetzten Instrumente aus der OE-Kontexteinheit 3.4 zur Analyse der Strukturen und Arbeitsprozesse haben auch hier wieder

ihre Entsprechung in der QM-Entwicklung (Kontexteinheiten 2.6 und 2.7/QM).

Zusammenhänge zwischen OE und PE bezüglich der Mitarbeiterqualifikation sind auf niedrigem Niveau vorhanden.

Die in QM und OE zu findende Bedeutung der Mitarbeiter findet sich kaum im Einsatz der PE wieder und wird strategisch nicht unterstützt.

Weder OE noch PE werden in ihren gesamten Möglichkeiten erkannt und in ihrer Bedeutung für QM strategisch und praktisch genutzt.

#### 7.4.6.3 Ergebnisbewertung No. 6

Die Leitung der Organisation betont im Zusammenhang des QM-Systems eine starke Mitarbeiterorientierung, die auch in Einzelaspekten der OE vorhanden ist. Im Gesamtbild zeigt sich aber durch das Fehlen wesentlicher Instrumente des QM (Ergebnisüberprüfung) und durch lückenhafte Anwendung der PE ein uneindeutiges Bild.

Ausgehend von der Hypothese der Arbeit lässt sich festhalten, dass ein strategischer Einsatz von OE für QM in dieser Organisation zwar theoretisch beschrieben, aber in der Praxis nur in geringem Umfang festzustellen ist.

Von einer gelungenen Integration von OE und PE für QM kann nicht gesprochen werden, dafür sind OE und PE zu wenig entwickelt.

Andererseits finden sich hier einzelne Merkmale und Übereinstimmungen auf der Methodenebene, auch wenn die Intentionen beim praktischen Einsatz nicht den theoretischen Vorgaben entsprechen.



#### 7.4.7 Stationäres Alten- und Pflegeheim (Großstadt) – No.7

Dieser Träger konnte den Neubau seines Hauses nutzen, um über das Leistungsangebot und die damit verbundenen Qualitätsfragen völlig neu nachzudenken. Defizite aus der alten Einrichtung wurden analysiert und in die Überlegungen für den Neubau an einem anderen Standort in der Stadt einbezogen. Der gemeinnützige Träger ist Mitglied in einem Wohlfahrtsverband und durch die dortigen Aktivitäten schon frühzeitig seit Einführung des SGB XI mit Fragen des QM befasst gewesen (s. 4.4.4.1.1). Der Neubau zeichnet sich durch eine licht- und luftdurchlässige, moderne Architektur aus und ist mit Gartenflächen verbunden, die zur aktiven Erholung einladen. Die Umgebung bietet wenig Einkaufsmöglichkeiten, so dass bei Bedarf der öffentliche Nahverkehr genutzt werden muss. Allerdings sind bei einem Großteil der Bewohner aufgrund ihrer Einschränkungen die Aktivitäten auf das Haus selbst bezogen.

**Daten zur Organisation:**

Bundesland: Hamburg  
Einrichtung seit: 1997 (Neubau)  
Bewohnerzahl: 129 Bewohner in der Pflege  
Mitarbeiteranzahl (Personen): 80  
Umsatz p.a.: 3,25 Mill. EUR  
Aktivitäten für QM seit: 1994  
Kosten für QM p.a.: 40.000 EUR

*Schaubild VII.36: Daten zum Interview No.7*

#### 7.4.7.1 Die Ergebnisse des Interviews No.7

##### **1. Auswertungseinheit „Beweggründe für QM“**

1. Durch den Neubau des Hauses 1997 wurde eine Neupositionierung der Einrichtung am Markt angestrebt. Vorher im Altbau galt das Haus als hochpreisig bei schlechter Qualität. Insofern bestand der Bedarf an grundlegender Verbesserung mittels neuer Strukturen in einem neuen Umfeld. Daher wurde bereits lange vor dem Umzug begonnen, Veränderungen mittels einer grundlegenden Umstrukturierung von Zuständigkeiten und Abläufen einzuleiten. Der Qualitätsbegriff und das Instrumentarium der Qualitätssicherung mussten zunächst einmal bei den Mitarbeitern bekannt gemacht und eingeführt werden.

Die Geschäftsführung des Hauses setzte sich das Ziel, die Motivation für diesen Prozess bei den Mitarbeitern zu entwickeln und den Teamgeist zu fördern. Probleme mit den mittleren Führungskräften und deren mangelnder Leitungskompetenz führten bei der Geschäftsführung zu der Überlegung, eine teamgeführte Zuständigkeit für die Arbeitsbereiche einzuführen.

##### **2. Auswertungseinheit „QM“**

2. QM wird verstanden als eine Methode, die Ressourcen und Prozesse in personeller sowie finanzieller Hinsicht so zu steuern, dass im Ergebnis ein Optimum an Leistung zu günstigen Kosten entsteht. Mitarbeiter- und Kundenerwartungen gilt es dabei zu berücksichtigen.

2.1 Das QM-System der Einrichtung soll sich an der DIN ISO 9000ff orientieren.

Weiterhin ist die Einrichtung Mitglied in einer verbandlichen Qualitätsgemeinschaft, die ein Prüfsystem für die Leistungsqualität entwickelt hat. Auf dieser Grundlage findet alle zwei Jahre eine Qualitätsprüfung statt.

Maßnahmen im Rahmen der Entwicklung des QM sind die Leitbildentwicklung, die Erarbeitung eines neuen Einrichtungskonzepts sowie interne und externe Fortbildungen für Führungskräfte und Mitarbeiter.

2.2 Schwerpunktmäßig muss die Führungskraft ihre Rolle als Coach der Mitarbeiter verstehen. Auch die Qualitätsbeauftragte sieht sich in dieser Rolle. Für den Alltag bedeutet dies, dass die Führungskraft Diskussionsansätze in das Team einbringen muss und Denkansätze geben soll. Die grundsätzliche Ausrichtung der Arbeit im Hinblick auf die Zielerreichung muss zusammen mit den Mitarbeitern erreicht werden.

Zitat: *„Wenn Ziel, Inhalt und Aufgaben unterschiedlich gesehen werden, dann weicht wahrscheinlich auch das Ergebnis von den Erwartungen ab.“*

2.3 – 2.3.2 Ziele werden von der Geschäftsführung den Mitarbeitern vorgestellt, mit ihnen diskutiert und weiterentwickelt. Das strategische Ziel lautet:

„(...)im definierten Marktsegment Marktführer bei vertretbaren Preisen zu werden.“ (Zitat).

2.4 Informationen über die Rahmenbedingungen werden nicht systematisch gesammelt.

2.5 Die Qualitätsentwicklung ist für die Einrichtung durch die Gesetzesvorgaben des § 80 SGB XI sehr stark vorgegeben und in diesem Rahmen werden die Mitarbeiter einbezogen.

2.6 Die Einrichtung unterscheidet zwischen den Kernprozessen der Pflege und Betreuung, die sie selbst erbringt und ergänzenden Leistungen, deren Erbringung an Fremdfirmen vergeben wird, z.B. für die Verpflegung.

Zur Qualitätssicherung der eigenen Leistungen wurden Standards definiert.

2.7 Aufbauend auf den Standards werden wöchentlich die Pflegeleistungen durch Pflegevisiten überprüft. Interne Audits wurden bisher nicht durchgeführt. Eine Fremdbewertung erfolgt durch die Ergebnisse des Beschwerdemanagements und durch die zweijährigen verbandlichen Prüfungen.

2.8 Verbesserungsmaßnahmen werden direkt aus den Arbeitsprozessen abgeleitet und durch Ergebnisse des Beschwerdemanagements gewonnen.

2.9 Durch die Sitzungen der Leitungskräfte und auf Dienstbesprechungen wird die Umsetzung der Verbesserungen überprüft.

#### **Gefundene Merkmale von QM in Organisation 7**

- Das QM-System orientiert sich an der DIN ISO
- Führungskräfte setzen Ziele für Qualität und coachen die Mitarbeiter
- Die Mitarbeiter werden diskursiv in die Qualitätsentwicklung einbezogen
- Kernprozesse sind durch Standards definiert und werden zeitnah überprüft
- Verbesserungsmaßnahmen werden aus dem Arbeitsprozess abgeleitet
- Moderierte Qualitätszirkel mit teilweise externer Begleitung
- Kundenzufriedenheit wird durch ständigen Dialog im Alltag ausgewertet
- Beschwerdemanagement ist vorhanden

*Schaubild VII.37: Merkmale von QM – No.7*

2.10 Die gesetzlichen Anforderungen zur Qualitätsentwicklung nach § 80 SGB XI (alt) werden durch den Einsatz von Standards, Pflegevisiten und Fortbildungen erfüllt.

2.11 – 2.11.1 Qualitätszirkel werden für die Entwicklung eingesetzt und i.d.R. durch wechselnde Mitarbeiter moderiert. In Einzelfällen werden auch externe Experten für die Moderation und zur Vermittlung von Fachthemen eingesetzt.

2.11.2 Pflegerische Themen aus den Kernprozessen stehen im Mittelpunkt der Arbeit der Qualitätszirkel.

2.12 Zur Ergebnissicherung sollen verschiedene Maßnahmen im Leistungsprozess beitragen. Dazu gehören eindeutige Vereinbarungen als protokollierte Ergebnisse von Dienstbesprechungen, die Festlegung einer Zeitschiene für die Zielerreichung und die Reflexion von neuen Maßnahmen nach einer definierten Testphase.

2.13/2.13.1 Ergebnisse bezüglich der Kunden und deren Zufriedenheit werden im täglichen direkten Dialog gewonnen: *„Das ist der schnellste Weg.“* (Zitat). Das schon erwähnte Beschwerdemanagement stellt ein Verfahren zur Sicherung von Kundenzufriedenheit dar. Bezogen auf die Angehörigen, als spezielle Kundengruppe, wird durch die präventive Angehörigenarbeit mit regelmäßigen Terminen eine Vielzahl von Erkenntnissen gewonnen.

2.13.2 Ergebnisse aus Mitarbeitersicht werden im Rahmen des Besprechungswesens und durch die Beiträge der Mitarbeiter in der Arbeit der Qualitätszirkel gewonnen. Über den offiziellen Weg des Betriebsrats haben die Mitglieder die Möglichkeit Rückmeldungen zu geben.

2.13.3 Ergebnisse aus Sicht der Gesellschaft werden nicht systematisch erhoben und dringen eher sporadisch und zufällig in die Einrichtung.

2.14 – 2.14.2 Eine externe Zertifizierung des QM-Systems wurde bisher nicht durchgeführt. Die Anforderungen des SGB XI und des Verbands wurden überprüft und die Prüfung wurde von der Einrichtung bestanden. Zitat: *„Wir haben die Hürde genommen.“*

### 3. Auswertungseinheit „OE“

3.1 OE ist aus Sicht der Geschäftsführung ein Prozess zur Veränderung und Optimierung vorhandener Strukturen, Hierarchien und Abläufe in der Organisation.

3.2 OE wurde bewusst als Methode angewendet. Mit externer Beratung wurde ein Modell entwickelt, wie man sich mit Hilfe von Instrumenten der OE den selbstgesteckten Zielen nähern kann. Aus der ersten Grobstruktur wurde in der Diskussion mit den Mitarbeitern schrittweise über mehrere Jahre die Umsetzung realisiert.

3.2.1 Von der Leitung des Hauses wurden mehrere Zielsetzungen verfolgt. Aus Trägersicht stand als Motiv die Kostensenkung bei der Leistungserstellung für die Neupositionierung des Hauses im Mittelpunkt. Gleichzeitig sollten für die Qualitätssteigerung mit Hilfe der OE die Hierarchien im Hause abgebaut und dafür der Teamgedanke bei den Mitarbeitern entwickelt werden. Gleichzeitig muss dafür das Verantwortungsgefühl der Mitarbeiter gestärkt werden, um im größeren Maße Leitungsaufgaben zu übernehmen. Arbeitsabläufe sollten daraus abgeleitet und auch neu strukturiert werden; Zitat: „*Wir haben gefragt, wie kann man Arbeit neu verteilen?*“

3.2.2 An erster Stelle ging es bei der OE darum Teambildung zu erreichen, so dass alle Maßnahmen darauf ausgerichtet waren.

3.3 Insgesamt lässt sich festhalten, dass die geplanten Maßnahmen umgesetzt und die Ergebnisse wie erwünscht erreicht wurden. Die mittlere Leitungsebene (PDL, HWL) wurde durch ein Team aus den WBL als „*Leitungskollegium*“ (Zitat) für die Pflegeabteilung ersetzt, dem auch Küche, Reinigung und Wäscherei als ehemalige Aufgabenbereiche der HWL direkt unterstellt sind. Zusätzlich arbeitete eine Qualitätsbeauftragte als Stabsstelle eng mit der Geschäftsführung und dem „*Leitungskollegium*“ zusammen.

#### **Gefundene Merkmale von OE in Organisation 7**

- OE ist als Methode bewusst im Einsatz
- Der Aufbau neuer Leitungsstrukturen und Teambildung sind Ziele
- Erarbeitung einer neuen Aufbauorganisation (Organigramm)
- Ist-/Soll-Analysen werden bzgl. der Arbeitsstrukturen und -prozesse angewendet
- Kernprozesse sind analysiert und beschrieben
- Ziel- und Konzeptentwicklung unter Einbezug der Mitarbeiter
- Einsatz einer Steuerungsgruppe für den Gesamtprozess
- Mitarbeiterressourcen werden weiterentwickelt
- Coaching und Teamentwicklungsmaßnahmen
- Externe Berater wurden über einen längeren Zeitraum eingesetzt

*Schaubild VII.38: Merkmale von OE – No.7*

3.4/ 3.4.1 Methodisch wurde zunächst mit Ist-/Soll-Analysen gearbeitet, die sich auf die Strukturen und Arbeitsprozesse der Organisation bezogen, nicht aber auf die Ergebnisse. Auch die Kommunikationsprozesse und das Besprechungswesen wurden eingehend untersucht.

3.4.2 Die neue Aufbauorganisation ist mit einem Organigramm definiert.

3.4.3 Die Kernprozesse im Haus sind durch Standards beschrieben und in einem Handbuch gesammelt.

3.4.4 Die Form der Projektorganisation wird nicht genutzt.

3.5 Für die Bestandsaufnahme wurde keine Dokumentenanalyse durchgeführt, es lagen bisher z.B. keine Stellenbeschreibungen vor. Im Zusammenhang mit der Leitbilderarbeitung wurden die Mitarbeiter eng einbezogen. Eine Kundenbefragung wurde nicht durchgeführt.

3.6 Eine Weiterentwicklung von Ziel und Auftrag des Hauses war nicht notwendig, vielmehr lag der Schwerpunkt der Arbeit in der Umsetzung der bestehenden Zielsetzungen im anstehenden Neubau. Dazu wurde die neue Leitungsstruktur geschaffen.

3.6.1 In den Entwicklungsschritten des Prozesses wurde auf unterschiedlichen Hierarchieebenen mit Arbeitsgruppen gearbeitet. Es bestand eine Steuerungsgruppe aus Leitung und Mitarbeitern, die den Prozess gesteuert und bewertet hat.

3.7 Konfliktmanagement wurde nicht eingesetzt.

3.7.1 Coaching und Teamentwicklungsmaßnahmen mit Unterstützung der externen Berater waren wesentliche Eckpfeiler des OE-Prozesses. Sowohl das Leitungsteam („Leitungskollegium“) als auch Mitarbeiter in den Wohnbereichen wurden in die Teamentwicklung einbezogen. Ebenso wurden Moderatoren für die Sitzungen benannt und eingesetzt.

Im Zusammenhang mit veränderten Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten wurden, wie schon erwähnt, auch Arbeitsabläufe verändert und weiterentwickelt.

3.8/ 3.8.1 Fort- und Weiterbildungen werden intern und extern angeboten. Als weitere Maßnahme wird training-on-the-job im Zusammenhang mit den Ergebnissen der Pflegevisiten praktiziert. In Richtung auf PE-Maßnahmen werden sowohl die Vorstellungen der Leitung, als auch der Mitarbeiter bezüglich der Fortbildungsinhalte ermittelt, um Maßnahmen einzuleiten.

3.9 Zur Unterstützung und Strukturierung des OE - Prozesses wurden externe Berater über einen längeren Zeitraum eingesetzt.

3.10 Durch die OE-Maßnahmen konnten die gesetzten Ziele mit einigen Einschränkungen erreicht werden.

3.10.1 Durch die Verbreiterung der Leitungsebene wurden die Partizipation und Mitwirkung der Mitarbeiter verbessert.

3.10.2 Der Effekt des „*Lernens durch neue Erfahrungen*“ (Zitat) wurde durch die neuen Rollenverteilungen auf der mittleren Leitungsebene erreicht, bei den restlichen Mitarbeitern mit Einschränkungen.

3.10.3 Die neuen Anforderungen an die Mitarbeiter durch die starke Teamorientierung und die damit verbundene Aufgabenstellung führte zu einer Persönlichkeitsentwicklung bei einer Vielzahl von Mitarbeitern.

3.10.4 Durch die Streichung der Positionen der PDL und HWL und der direkteren Verzahnung der Abteilungen Pflege und Hauswirtschaft ergab sich eine deutliche Erhöhung der Flexibilität der Organisation.

3.10.5 Ebenfalls kann eine Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Organisation festgestellt werden. Zitat: „*Durch die straffere Hierarchie können die gesetzten Ziele schneller umgesetzt werden.*“ Am Anfang waren die Diskussionsprozesse in der neuen teamgesteuerten Organisationsstruktur umfangreicher, aber letztlich haben die so erreichten Lösungen länger Bestand und führen zu besserer Leistung.

#### **4. Auswertungseinheit „PE“**

4.1 PE wird hier von der Leitung gesehen als der Versuch, die persönlichen Möglichkeiten eines Mitarbeiters mit den Unternehmenszielen in Einklang zu bringen. Dazu gehört es, die Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung sowie die Durchführungskompetenz und die soziale Kompetenz des Mitarbeiters einzubeziehen.

4.2 PE wird in der Organisation angewendet, um den richtigen Mitarbeiter an die richtige Stelle zu setzen und einen geeigneten Qualifikationsmix zu erreichen.

4.2.1 – 4.2.2 Der Personalbedarf und die Personalmenge werden ermittelt und gesteuert.

4.2.3 Die Qualifikation der Mitarbeiter orientiert sich an den gesetzlichen Rahmenbedingungen.

4.3 Das Personalpotential kann nicht für die gesamte Belegschaft erhoben werden, aber die Leitung wird in Einzelfällen aktiv und führt Mitarbeitergespräche. Förderung wird als mittelfristige Maßnahme verstanden.

4.3.1 In der Einarbeitungszeit findet eine Mitarbeiterbeurteilung über Entwicklungsgespräche statt, die auch protokolliert werden.

4.3.2 Durchgängig wird keine Mitarbeiterbeurteilung durchgeführt.

4.4 Mitarbeiterbefragungen sind nicht Teil der Methoden.

4.5 Bezüglich der Förderungs- und Entwicklungsmaßnahmen für Mitarbeiter werden Anleitungen für den Mitarbeiter bei Defiziten und Problemen durchgeführt. Fort- und Weiterbildungen werden intern und extern angeboten.

Eine Beratung bei Karrierefragen, z.B. wenn durch die neuen Strukturen Versetzungen anstehen, wird durchgeführt.

Auch bei Qualifizierungsfragen wird der Mitarbeiter von der Leitung beraten.

4.6 Die Planung des Fortbildungsangebots wird von der Qualitätsbeauftragten in Absprache mit der Geschäftsführung vorgenommen.

4.6.1 – 4.6.2 Das neue Leitungskollegium diskutiert die Gesamtentwicklung und beschreibt, welche Fähigkeiten bei den Mitarbeitern notwendig sind. In dieser Runde wird auch entschieden, wer zu welcher Fortbildung geht.

4.6.3 Die Wünsche der Mitarbeiter werden berücksichtigt, aber stärker im Vordergrund steht die gesamtbetriebliche Notwendigkeit und die Beurteilung der Eignung des Mitarbeiters.

4.6.4 Eine Auswertung der besuchten Veranstaltungen wird im Leitungskollegium und in den Teambesprechungen in den Wohnbereichen vorgenommen.

#### **Gefundene Merkmale von PE in Organisation 7**

- Personalbedarf und -menge werden ermittelt
- Fort- und Weiterbildung wird angeboten
- Mitarbeitergespräche für die Potentialentwicklung werden geführt
- Eine Beurteilung in der Einarbeitungszeit findet statt
- Förderung der Mitarbeiter durch Anleitung im Arbeitsprozess
- Beratung bei Karrierefragen wird angeboten
- Planung der Angebote durch Qualitätsbeauftragte
- Leitung entscheidet über Angebote für den einzelnen Mitarbeiter
- Kontrolle über Wissenstransfer durch Pflegevisiten
- Teamentwicklung
- Moderation von Teams
- Förderung des Führungsnachwuchses

*Schaubild VII.39: Merkmale von PE – No.7*

4.6.5 Eine Kontrolle über den erfolgreichen Transfer der Fortbildungsinhalte in den Arbeitsalltag wird dahingehend durchgeführt, dass neue Inhalte als Pflegestandard zur Richtschnur des Handelns werden. Die Einhaltung der Standards wird regelmäßig durch die Pflegevisiten kontrolliert.



4.7 Teambezogene Entwicklungsmaßnahmen werden, wie erwähnt, umfangreich auf Leitungs- und Bereichsebene durchgeführt. Eine Moderation von Sitzungen und Qualitätszirkeln wird durch Mitarbeiter oder externe Kräfte durchgeführt. Anleitungen während der Arbeit gehören zum Alltag der Arbeitsbereiche und auch die Einleitung von speziellen Verbesserungen durch einzelne Mitarbeiter wird durchgeführt.

4.8 Eine Förderung für den Führungsnachwuchs war Kernaufgabe des Gesamtprozesses, da aus den Wohnbereichen die neue Besetzung des Leitungskollegiums gewonnen werden musste.

## **5. Auswertungseinheit „Ergebnisse“**

5.1 Controlling-Instrumente werden heute intensiver eingesetzt als früher, um die entsprechenden betriebswirtschaftlichen Ergebnisse zu steuern und zu überprüfen. Mitarbeiter stehen stärker in der Verantwortung durch die Steuerung bereichsbezogener Budgets. Im Pflegebereich wird mit Pflegevisiten zur Überprüfung der Ergebnisqualität gearbeitet.

5.2 Mit Hilfe der OE-Strategie und den entsprechenden Maßnahmen werden heute höhere Maßstäbe an die jeweiligen Leistungsstandards der Arbeitsbereiche angelegt. Die Strategie der Budgetverantwortung und die damit verbundene Offenlegung von Plan- und Ergebnisdaten führte zu neuen Erkenntnissen bezüglich der wirtschaftlicheren Betriebsführung in den Abteilungen. Zitat: *„Wir haben durch Vorlegung der Zahlen neue Dinge im Betrieb entdeckt.“*

Positive Veränderungen sind eindeutig festzustellen: mit weniger Personal und dadurch vergleichbar geringeren Kosten wurden eine Optimierung der Prozesse und bessere Ergebnisse erreicht.

5.3 Die Erkenntnisse über die Kundenbedürfnisse konnten durch eine ausführliche Auswertung von Rückmeldungen im Rahmen des Beschwerdemanagements erweitert werden.

5.4 Mittels der QM-Maßnahmen konnte im Ergebnis für die Kunden ein besseres Angebot zu einem günstigeren Preis offeriert werden. Ebenfalls konnte die Fachlichkeit der Leistung für den Kunden gesteigert werden.

5.5 Speziell durch die OE-Maßnahmen konnten die Arbeitsprozesse im Interesse der Kunden stärker auf diese ausgerichtet und damit eine verbesserte Pflege- und Betreuungsqualität erzielt werden.

5.6 Die Pflege- und Betreuungsqualität wurde durch die PE-Maßnahmen weiterhin verbessert, in dem durch qualifiziertere Mitarbeiter das Ziel der Bezugspflege erreicht werden konnte. Diese Betreuungsform veränderte den Pflegeprozess positiv, weil schon vor dem Einzug eine Informationsgewinnung stattfindet, die eine bessere Pflegeplanung durch die verantwortliche

Bezugspflegekraft ermöglicht. Im Ergebnis wird die Leistung transparenter und kompetenter.

## **6. Auswertungseinheit „Zusammenhang QM – OE – PE“**

6.1 – 6.2 Um Qualität zu entwickeln, muss sich die Organisation bewegen. OE ist Voraussetzung für die Qualitätsentwicklung. Die Organisation muss sich mit Hilfe von OE in Frage stellen, weil sonst Qualität nicht definiert werden kann. Der Qualitätsprozess muss prozesshaft verstanden werden und auch die Mitarbeiter müssen sich mit Hilfe von PE entwickeln.

6.3 Der Unterschied zwischen OE, PE und QM liegt in der Form der Umsetzung von QM mit oder ohne OE. In einer autoritären Organisation ohne OE werden Qualitätsziele ausschließlich von oben durch die Geschäftsführung und PDL vorgegeben („top-down“). Bei einer Organisation, die mit Hilfe von OE „in Bewegung ist“, entsteht Qualität auch von unten, von den Mitarbeitern aus („bottom-up“). Auf diese Weise werden Ziele und Werte in Frage gestellt, diskutiert und neu definiert. Fehler zu machen ist möglich, wichtig ist es, daraus zu lernen.

TQM zu leben geht nur in einer nicht ausschließlich hierarchischen Organisation, wo Mitarbeitern ein großes Maß an Beteiligung eingeräumt wird.

### 7.4.7.2 Die Auswertung des Interviews No. 7

- Entwicklung des QM-Systems

Das QM-System soll sich an der DIN ISO 9000ff orientieren und wird durch ein verbandliches Prüfsystem begutachtet (Kontexteinheit 2.1 der Auswertungseinheit QM). Weitere Hinweise für die Orientierung an der Systematik der DIN ISO sind schwer zu identifizieren. Die Führungskräfte und auch die Qualitätsbeauftragte verstehen sich als Coach der Mitarbeiter, setzen Ziele für Qualität und beteiligen die Mitarbeiter an der Diskussion über die Umsetzungsstrategie (Kontexteinheiten 2.2 – 2.3/ QM).

Die Kernprozesse in der Pflege sind durch Standards in einem Handbuch beschrieben und definiert (Kontexteinheit 2.6 /QM). Im Sinne des QM sind Verfahrensanweisungen für andere Arbeitsbereiche nicht erkennbar.

Die Gestaltung von Verbesserungsprozessen bleibt unklar und es fehlt die methodische Kontrolle durch Audits oder Assessments, auch wenn in einem Arbeitsbereich Pflegevisiten durchgeführt werden (Kontexteinheit 2.7 /QM).

Qualitätszirkel und Qualitätsbeauftragte (Kontexteinheiten 2.2 und 2.11 /QM) sind als Elemente der Qualitätsentwicklung vorhanden.

Die Ergebnissicherung verzichtet auf Instrumente wie Zielvereinbarungen oder Verfahrensanweisungen als Voraussetzung der eindeutigen Messung (Kontexteinheit 2.12 und Kodiereinheit 2.13.2 /QM).

Die Ergebnisse aus Sicht der Kunden werden ausschließlich durch das Beschwerdemanagement gewonnen (Kodiereinheit 2.13.2 /QM), ergänzende Ergebnisse durch anonyme Kundenbefragungen fehlen.

Eine Einbeziehung von Informationen aus dem Umfeld der Organisation wird nicht betrieben und deren Bedeutung damit unterschätzt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das QM nicht als vollständiges System erkennbar ist, denn viele Elemente sind nur ansatzweise ausgeprägt und die Zusammenhänge schwer erkennbar. Besonders die Rolle der Prozesssteuerung durch Verfahrensanweisungen und die systematische Messung der Ergebnisse in der gesamten Organisation sind nicht sehr ausgeprägt.

- Stand der OE

Die Stärke der Organisation liegt in der OE und dem kontinuierlichen Einsatz unterschiedlicher Methoden, die zu einer Neustrukturierung mit umfangreicher Mitarbeiterbeteiligung geführt hat (Kontexteinheit 3.2 Auswertungseinheit OE und Kodiereinheit 3.2.1/OE).

Als OE-typisch kann man festhalten, dass ein Ziel in der Teambildung und -entwicklung für die Restrukturierung der Organisation lag (Kodiereinheit 3.2.2/OE).

In Kontexteinheit 3.3 wird die erreichte, neue Führungsstruktur als Teamlösung dargelegt, die aus dem mehrjährigen OE-Prozess entstanden ist und durch externe Beratung begleitet wurde (Kontexteinheit 3.9 / OE).

Somit haben Maßnahmen des Coachings und der Teamentwicklung (s.a. PE) eine entscheidende Bedeutung für diesen OE-Prozess (Kodiereinheit 3.7.1/OE).

Der Einsatz von Fort- und Weiterbildung wird ausgerichtet auf die neuen Aufgaben, welche die Mitarbeiter sowohl an der Basis als auch auf der mittleren Leitungsebene übernehmen müssen (Kodiereinheit 3.8.1/OE).

Die beschriebenen Ergebnisse (Kontexteinheit 3.10 / OE) weisen in allen Kodiereinheiten 3.10.1. – 3.10.5 deutliche Bezüge zu den angestrebten Zielen und den verwendeten Methoden auf.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass in dieser Organisation ein OE-Prozess eingeführt und zu einem erfolgreichen Ergebnis gebracht wurde. Wesentliche Merkmale von OE sind erkennbar und führen methodisch und kontinuierlich zu den angestrebten Zielen.

- Stand der PE

Ausgehend von einer stark organisationsbezogenen Definition von PE werden die Maßnahmen eindeutig als Mittel eingesetzt, um die Ziele des OE-Prozesses zu stützen (Kontexteinheiten 4.1 und 4.2 in der Auswertungseinheit PE).

Die Steuerung von Personalbedarf und -menge wird aktiv betrieben, wenn auch Qualifikations- und Potentialfragen nur ausschnittsweise einbezogen werden (Kontexteinheit 4.3/PE).

Querverbindungen zur Kontexteinheit 3.8/OE in der Kontexteinheit 4.5 (Fort- und Weiterbildung) verdeutlichen, dass die Vorbereitung auf neue Aufgaben im Rahmen der Umstrukturierung ein Hauptaufgabenfeld für die Fort- und Weiterbildung ist.

In die Definition der Zielrichtung von PE-Maßnahmen ist das neue aus dem OE-Prozess hervorgegangene Leitungskollegium aktiv eingebunden (Kodiereinheiten 4.6.1 und 4.6.2/PE).

Der Transfereffekt von Fortbildungsinhalten wird durch die Leistungskontrolle mit Hilfe der Pflegevisiten kontinuierlich betrachtet und ausgewertet eingebunden (Kodiereinheit 4.6.5/PE).

Ein Kernstück der PE sind hier die teambezogenen Entwicklungsmaßnahmen, da die Teamorientierung wichtiger Bestandteil des OE-Prozesses ist (vgl. Kodiereinheit 3.7.1/OE) und neue Führungskräfte für die mittlere Hierarchieebene generiert werden mussten (Kontexteinheiten 4.7 und 4.8/PE).

In der Auswertung lässt sich somit festhalten, dass die PE umfassend betrieben wird und damit entscheidend zur Unterstützung der Umstrukturierung beigetragen hat. Schon hier ist eine planmäßige und nicht nur analytische Verzahnung der beiden Ansätze von OE und PE festzustellen.

- Übersicht über die gefundenen inhaltlichen Bezüge zwischen QM – OE – PE

Die verwendeten Definitionen der Geschäftsführung zeigen, dass OE als Grundlage für die Qualitätsentwicklung im QM gesehen wird (Kontexteinheiten 6.1 – 6.3/Zusammenhang QM – OE – PE). PE wiederum stützt die Maßnahmen der OE aus Sicht der Geschäftsführung, so dass der Hauptansatzpunkt für die Einleitung von Veränderungen eindeutig bei der OE gesehen wird.

Entscheidendes Verbindungsglied zwischen den verschiedenen methodischen Ansätzen ist die Rolle der Führungskraft. Sie soll die Erreichung der Qualitätsziele durch eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit Zielen und Umsetzungswegen sicherstellen (Kontexteinheit 2.2/QM). Um Ziele neu zu definieren und den Mitarbeitern näher zu bringen Verantwortung dafür zu übernehmen, wird in einem OE-Prozess eine neue und flachere Hierarchie entwickelt, die stark auf die Führung durch Teams setzt

(Kontexteinheit 3.3/OE). Um die Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, diese neuen Aufgaben wahrzunehmen und in dieser Struktur zu arbeiten, werden Maßnahmen der PE ergriffen.

Im Ergebnis wird eine Steigerung von Effektivität und Effizienz erwartet, die zur Qualitätssteigerung für den Kunden wird. Hierzu sind aus Sicht der Organisation Entwicklungen und Ergebnisse festzustellen (Kontexteinheiten 5.1 – 5.2 der Auswertungseinheit Ergebnisse).

#### 7.4.7.3 Ergebnisbewertung No.7

Die Organisation hat sich intensiv eines OE-Prozesses unterzogen, der gestützt durch PE-Maßnahmen zu einer Restrukturierung und Qualitätsentwicklung führte. Der angestrebte Aufbau eines QM-Systems auf Grundlage der Veränderungen ist erkennbar, aber noch nicht abgeschlossen.

Ausgehend von der These der Arbeit lässt sich festhalten, dass ein strategischer Einsatz von OE für QM in dieser Organisation intensiv angestrebt und erfolgreich betrieben wurde.

Auch eine gelungene Ergänzung der OE-Maßnahmen durch PE-Instrumente ist vorhanden und wird durch unterschiedliche Maßnahmen belegt.

Im Sinne der historischen Entwicklungsschritte in der Organisationsveränderung im Bereich der stationären Altenhilfe hat diese Einrichtung ihren Weg mit OE und PE begonnen und entwickelt darauf aufbauend ein QM-System.

#### 7.4.8 Stationäres Alten- und Pflegeheim (Kleinstadt) – No. 8

Mitten in einer Kleinstadt im ländlichen Raum gelegen, ist dieses Pflegeheim ein integrativer Bestandteil der sozialen Infrastruktur des Ortes. Das wird durch die Nutzung der Cafeteria auch durch Senioren aus der Umgebung verdeutlicht und durch die Mitwirkung

der Leitung an vielen sozialpolitischen Diskussionen in der Stadt dokumentiert. Träger der Einrichtung ist eine Gliederung eines Wohlfahrtsverbands, der überregional mehrere Heime betreibt. Diese Struktur erlaubt es, gemeinsam die Entwicklung der Einrichtungen voran zu treiben und gewonnene Erkenntnisse auszutauschen und zu übertragen. Die Einrichtung ist Mitglied der Qualitätsgemeinschaft Pflege (QgP), einer Initiative der Wohlfahrtsverbände im Land Brandenburg (s. 4.4.4.1.3) und damit über den gesetzlichen Rahmen hinaus in der Umsetzung von QM engagiert.

**Daten zur Organisation:**

Bundesland: Brandenburg  
Einrichtung seit: 1993  
Bewohnerzahl: 83 Bewohner  
Mitarbeiteranzahl (Personen): 34  
Umsatz p.a.: k.A.  
Aktivitäten für QM seit: 1996  
Kosten für QM p.a.: k.A.

*Schaubild VII.40: Daten zum Interview No.8*

#### 7.4.8.1 Die Ergebnisse des Interviews No. 8

##### **1. Auswertungseinheit „Beweggründe für QM“**

1. Nach dem Neubau des Hauses 1993 musste das Gebäude mit Leben gefüllt werden: Bewohner und neue Mitarbeiter sollten für die Einrichtung gefunden werden. Ziel war es damals, die neuen komplexen Leistungsprozesse in dem großen Gebäude zu definieren und zu organisieren. Stellenbeschreibungen wurden erarbeitet, die auf den Anforderungen des Hauses und des Gesetzgebers aufbauten.

*Zitat: „QM als Begriff stand nicht im Vordergrund, sondern der Schwerpunkt lag zunächst auf der Gestaltung der Gesamtorganisation, um die Attraktivität für die Bewohner zu schaffen.“*

## **2. Auswertungseinheit „QM“**

2. Aus Sicht der Heimleitung hat QM das Ziel, Führen und Leiten unter Einbezug der internen und externen Kunden zu gewährleisten, um gute Ergebnisse zu erzielen. Wichtig ist dabei die ständige Rückkopplung mit den Kunden, denn diese wollen auch mitgestalten und ihre Meinung ist für die Heimleitung wichtig.

2.1 Der Aufbau des QM-Systems in der Einrichtung baut auf den Erkenntnissen und Forderungen des TQM auf.

2.1.1 Orientierung in dem Entwicklungsprozess liefern die neuen Kriterien des EFQM-Modells.

2.2 Die Führungskräfte (HL/PDL) im Haus sind die „Zugpferde“ (Zitat) bei der Anwendung, Steuerung und Überwachung der Qualitätsentwicklung und dem Einsatz der Instrumente.

2.3 – 2.3.1 Ziele und Strategien werden von der HL zusammen mit der Geschäftsführung des Trägers erarbeitet und zweimal jährlich überprüft.

2.3.2 In der Einrichtung wurde das Konzept und das Leitbild zusammen mit der „Corporate Identity“ erarbeitet. Hierzu trafen sich die HL, die PDL, die HWL und die Leitung des ambulanten Dienstes zu regelmäßigen Sitzungen. Diese fanden bis zur Fertigstellung wöchentlich statt, danach wurden die Konzepte jährlich überprüft.

2.4 Informationen über die Rahmenbedingungen werden umfangreich und systematisch gesammelt.

2.4.1 Die HL sammelt alle Zeitungsartikel und Berichte über andere Einrichtungen und wertet diese im Sinne einer Konkurrenzbeobachtung aus. Wenn die Möglichkeit besteht, werden auch andere Heime besucht und Informationen gesammelt. Ein Mitarbeiter ist Mitglied der Stadtverordnung und es bestehen weitere Kontakte zu Vereinen und Gremien. Zur Präsenz in der Öffentlichkeit gehören alljährlich die Stände der Einrichtung auf Weihnachtsmärkten, wo viele Rückmeldungen aus der Bevölkerung gesammelt werden. Insgesamt werden alle Informationen auf der monatlichen Dienstberatung mit den Leitungskräften ausgetauscht und als Stärken-Schwächen-Analyse bewertet unter dem Motto „*Was haben andere, was wir nicht haben?*“ (Zitat).

2.5 In die Qualitätsentwicklung sind die Mitarbeiter stark eingebunden durch die Beteiligung an den entsprechenden Gremien und durch die Teamberatungen entweder wöchentlich oder 14tägig, je nach Arbeitsbereich. Die Mitarbeiter entwickeln neue Konzepte, z.B. für die Dementenbetreuung, selbst mit oder gestalten bestimmte Arbeitsprozesse neu.

2.6 – 2.6.1 Schlüsselprozesse in allen Arbeitsbereichen sind durch Leistungsstandards und Verfahrensanweisungen beschrieben und dienen als Vorgabe für die Mitarbeiter. Die Dokumente werden in einem QM-Handbuch gesammelt.



Die Leistungserfassung, die eine spätere Überprüfung ermöglicht, erfolgt über ein EDV-System.

2.7 Für alle Bereiche existieren Selbstbewertungsfragebögen der Qualitäts-gemeinschaft Pflege, in der die Einrichtung Mitglied ist. Diese werden unter Moderation der Qualitätsbeauftragten angewendet. Speziell in der Pflege wird das Instrument der Pflegevisite eingesetzt.

2.8 Verbesserungsmaßnahmen werden aus den Ergebnissen gewonnen und umgesetzt.

2.8.1 Dafür werden in der Leitungsrunde Prioritäten für Veränderungen diskutiert und definiert. Eine Leitungskraft wird dann verantwortlich mit der Umsetzung beauftragt.

### **Gefundene Merkmale von QM in Organisation 8**

- Das QM-System orientiert sich an dem EFQM-Modell
- Führungskräfte sind aktiv und Vorbild für Qualität
- Ziele und Strategie werden erarbeitet und regelmäßig überprüft
- Mitarbeiter werden intensiv und aktiv durch eigene Beiträge an der Qualitätsentwicklung beteiligt
- Informationsgewinnung im Umfeld spielt eine wichtige Rolle
- Schlüsselprozesse sind durch Leistungsstandards und Verfahrensanweisungen definiert
- Dokumente werden in einem QM-Handbuch gesammelt
- Alle Leistungen werden durch ein System der Selbstbewertung überprüft
- Verbesserungsmaßnahmen werden abgeleitet und mit Prioritäten versehen
- Qualitätszirkel sind moderiert durch Qualitätsbeauftragte
- Kundenzufriedenheit wird durch Kundenbefragungen ausgewertet
- Beschwerdemanagement ist vorhanden
- Mitarbeiterbefragung
- Externe Qualitätssicherung durch Benchmarking im Trägerverbund

*Schaubild VII.41: Merkmale von QM – No.8*

2.9 Bei der Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen werden Einführungsphasen festgelegt. Die verantwortliche Führungskraft evaluiert in dieser Zeit die Effekte der Maßnahmen. Außerdem sind die Qualitätszirkel für die Umsetzung von Maßnahmen zuständig.

2.10 Die gesetzlichen Anforderungen zur Qualitätsentwicklung nach § 80 SGB XI (alt) werden durch den Einsatz von Qualitätsbeauftragter, Qualitätszirkeln, Standards, Pflegevisiten und Fortbildungen erfüllt. Außerdem wird im Sinne der externen Qualitätssicherung im Trägerverbund der Einrichtung durch die Selbstbewertung unter Moderation einer Qualitätsmanagementbeauftragten des Trägers ein vergleichendes Benchmarking betrieben.

2.11 – 2.11.1 Qualitätszirkel werden für die Entwicklung eingesetzt und i.d.R. durch die Qualitätsbeauftragte moderiert. Die Qualitätsbeauftragte hat hierfür und für ihre gesamten Aufgaben eine Fortbildung absolviert.

2.11.2 Im Qualitätszirkel werden Themen aus allen Arbeitsbereichen behandelt. Die Zusammensetzung des Zirkels ist am jeweiligen Thema ausgerichtet.

2.12 Die Ergebnissicherung wird durch die Ziel- und Prozessdefinition und laufende Überprüfungen (s. Kontexteinheit 2.7/QM) sichergestellt. Die Mitarbeiter werden aktiv einbezogen und die Leitung gibt Verantwortung ab. Sie legt betriebswirtschaftliche Zwischenergebnisse des laufenden Jahres den Mitarbeitern offen und bespricht mit ihnen die Auswirkungen. Außerdem besteht für einzelne Bereiche eine Budgetverantwortung für die jeweiligen Leitungskräfte.

Innerhalb des Trägerverbundes werden die Jahresergebnisse transparent behandelt und durch das Benchmarking verglichen.

2.13/2.13.1 Ergebnisse bezüglich der direkten Kunden, wie Bewohner und Angehörige, werden durch das Beschwerdemanagement und die Bewohnerbefragung unter Einbeziehung des Heimbeirates gewonnen. Informationen über die Rückmeldungen der anderen Kunden der Einrichtung, wie Ärzten, Kostenträgern etc., werden durch die Gremienarbeit und durch lebendige Kooperationsbeziehungen mit anderen Diensten und auch Krankenhäusern gesammelt.

2.13.2 Die Ergebnisse aus Mitarbeitersicht werden durch eine Befragung der Mitarbeiter generiert und durch die direkte Ansprache von Themen in den Besprechungen und Qualitätszirkeln gewonnen.

2.13.3 Ergebnisse aus Sicht der Gesellschaft werden, wie schon erwähnt, durch die aktive Rolle der Einrichtung in der Öffentlichkeit ermittelt (s. 2.4/QM). Zusätzlich werden Interessenten und deren Angehörige bei dem Aufnahmegespräch um eine Rückmeldung gebeten.

2.14 Eine externe Zertifizierung des QM-Systems wurde bisher nicht durchgeführt.

2.14.2 Geplant ist eine Zertifizierung für die Zukunft. (Nach Durchführung des Interviews erreichte die Einrichtung 2003 eine positive Begutachtung.)

### **3. Auswertungseinheit „OE“**

3.1 Für die Heimleitung steht die OE unter dem Motto: *„Die Organisation und die Leistung muss sich den Kundenbedürfnissen anpassen“*(Zitat).

3.2 – 3.2.2 OE wird betrieben, indem die Strategieentwicklung der Organisation verbunden wird mit der Entwicklung der human resources im Sinne der PE.

3.3 Konkrete Ergebnisse sind im Sinne der QM-Entwicklung zu verzeichnen.

3.4/ 3.4.1 Strukturell wurde mit Ist-/Soll-Analysen gearbeitet, z.B. indem für die Verbesserung der Versorgung der Bewohner ein neues Raumnutzungskonzept erarbeitet wurde. Bezogen auf die Leistungen und Prozesse wurde eine Analyse der Arbeitsbelastung in einzelnen Arbeitsprozessen durchgeführt. Weiterhin ist in diesem Zusammenhang die Durchführung der Pflegevisiten als Leistungsanalyse zu nennen.

3.4.2 Die Aufbauorganisation ist mit einem Organigramm definiert.

3.4.3 Die Schlüsselprozesse der Einrichtung sind im Rahmen des QM definiert und im QM-Handbuch dokumentiert.

3.4.4 Projektorganisation wird zur Entwicklung und Umsetzung neuer Angebote und für die Einleitung von Verbesserungen genutzt.

3.5 Unterschiedliche Instrumente der Bestandsaufnahme in der Organisation sind üblich, so z.B. die Dokumentenanalyse, die Mitarbeiterbefragung und auch eine Kundenbefragung.

3.6 Die Ziel- und Konzeptentwicklung der Organisation wird umfassend und regelmäßig vorgenommen. Eine Überprüfung und Fortschreibung erfolgt regelmäßig, sogar mehrmals jährlich.

### **Gefundene Merkmale von OE in Organisation 8**

- Ist-/Soll-Analysen werden bzgl. der Arbeitsstrukturen und -prozesse angewendet
- Die Aufbauorganisation ist im Organigramm festgeschrieben
- Schlüsselprozesse in der Ablauforganisation sind analysiert und definiert
- Projektorganisation wird durchgeführt
- Ziel- und Konzeptentwicklung unter Einbezug der Mitarbeiter
- Mitarbeiterressourcen werden weiterentwickelt
- Coaching und Teamentwicklungsmaßnahmen stellenweise vorhanden
- Externe Berater sind eingesetzt worden

*Schaubild VII.42: Merkmale von OE – No.8*

3.6.1 Auch hierzu werden die Ergebnisse aus Kunden- und Mitarbeiterbefragungen herangezogen. Die Leitung des Hauses definiert für die Konzeptentwicklung klar umrissene Themen, ebenso erhalten Mitarbeiter Unteraufträge, die in Arbeitsgruppen bearbeitet werden. Zitat: „*Es wurde ein neues Betreuungskonzept „13 Leitsätze zur Demenz“ für die Versorgung der betroffenen Bewohner von uns entwickelt.*“

Informationen aus dem Umfeld wurden umfangreich einbezogen. Ergänzend zu den im Zusammenhang mit dem QM-System genannten Aspekten, wurden demografische Daten über den Altenanteil in der Bevölkerung der Region genutzt.

3.7 Die Notwendigkeit des Konfliktmanagements ergab sich aus Problemen, die sich an Schnittstellen zwischen Arbeitsbereichen entzündeten. Die Leitung hat hier zusammen mit den Wohnbereichsleitungen Maßnahmen ergriffen, die zur positiven Veränderung von Arbeitsabläufen führten.

3.7.1 Coaching wurde von der Heimleitung für die Wohnbereichsleitungen durchgeführt. Supervision wurde zeitweise angeboten, hat sich aber für die Mitarbeiter nicht bewährt und wurde wieder abgesetzt.

Teamentwicklungsmaßnahmen wurden intern in den Arbeitsbereichen, ohne methodische Hilfe von außen, eingeleitet. Die Moderation von Teamsitzungen übernehmen die Führungskräfte (HL / PDL), wenn nötig.

3.8/ 3.8.1 Interne und externe Fort- und Weiterbildungen werden durchgeführt. Mitarbeiter müssen neues Wissen multiplizieren und an andere Kollegen in ihrem jeweiligen Arbeitsbereich weitergeben. Auch training-on-the-job wird den Kollegen angeboten. Ausgangspunkt sind dabei Lehrfilme, die auf Video den Mitarbeitern gezeigt werden und sie in neue fachliche Handlungsweisen einführen.

3.9 Im gesamten Entwicklungsprozess wurden bis zu drei externe Berater sporadisch eingesetzt.

3.10 Durch die genannten Maßnahmen konnten die angestrebten Ziele der Einrichtung erreicht werden.

3.10.1 Die Partizipation und Mitwirkung der Mitarbeiter wurden erheblich verbessert.

3.10.2 Der Effekt des „*Lernens durch neue Erfahrungen*“ (Zitat) wurde durch intensive Beteiligung bei Konzeptentwicklung und Umsetzung erreicht.

3.10.3 Gesteigerte Anforderungen an die Mitarbeiter als fachliche Herausforderung führten bei einigen Mitarbeitern zu einer erkennbaren Persönlichkeitsentwicklung.

3.10.4 Eine deutliche Erhöhung der Flexibilität der Organisation zeigt sich heute in der schnelleren Reaktion auf neue Kundenbedürfnisse.

3.10.5 Eine Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Organisation führte zu zielgenauer Leistungserbringung für den Kunden und dessen wachsender Zufriedenheit.

#### **4. Auswertungseinheit „PE“**

4.1 PE hat aus Sicht der Leitung das Ziel, Mitarbeiter mit ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten zielgerichtet einzusetzen, sie zu fördern und zu unterstützen.

4.2 PE wird in der Organisation in angepasster Form angewendet.

4.2.1 – 4.2.2 Der Personalbedarf und die Personalmenge werden EDV-gestützt ermittelt und gesteuert gemäß der Pflegestufen und dem daraus abgeleiteten Budget.

4.2.3 Die Qualifikation der Mitarbeiter orientiert sich an den gesetzlichen Rahmenbedingungen. Für Neubesetzungen von Stellen werden auch Mitarbeitervorschläge berücksichtigt.

4.3 Das Personalpotential wird analysiert, in dem die Personalakten der Mitarbeiter den Werdegang nebst allen Fort- und Weiterbildungen erfassen und zum Ausgangspunkt der Überlegungen gemacht werden.

4.3.1 In der Einarbeitungszeit findet eine Mitarbeiterbeurteilung durch Gespräche, ohne Protokollierung, statt.

4.3.2 Einmal jährlich wird eine Mitarbeiterbeurteilung in einem Personalgespräch durchgeführt, das in eine Zielvereinbarung zwischen Einrichtung und Mitarbeiter mündet.

4.4 Mitarbeiterbefragungen wurden von der Einrichtung durchgeführt.

4.5 Im Hinblick auf die Förderungs- und Entwicklungsmaßnahmen für Mitarbeiter werden diese bei Bedarf im Arbeitsprozess angeleitet.

Interne und externe Fort- und Weiterbildungen werden durchgeführt. Ebenfalls befinden sich Mitarbeiter in Maßnahmen mit einem Weiterbildungsabschluss. Eine Beratung und Planung in Karrierefragen führt die Heimleitung durch. In den jährlichen Personalgesprächen und bei Bedarf werden auch Versetzungswünsche diskutiert und umgesetzt.

4.6 Die Gestaltung des Fortbildungsangebots liegt in den Händen der Heimleitung zusammen mit den Bereichsleitungen PDL und HWL.

4.6.1 Aus den Personalgesprächen und dem Arbeitsalltag werden Rückschlüsse gezogen, welche Fähigkeiten bei den Mitarbeitern weiterentwickelt werden müssen. Zielsetzungen der Heimleitung bezüglich der Ausrichtung der Fortbildungsangebote fließen in die Planung ein.

#### **Gefundene Merkmale von PE in Organisation 8**

- Personalbedarf und -menge werden EDV-gestützt gesteuert
- Personalpotential wird anhand der Personalakten analysiert
- Mitarbeiterbeurteilung in der Probezeit
- Personalgespräche jährlich mit Bewertung und Zielvereinbarung
- Mitarbeiterzufriedenheit wird durch Befragung erhoben
- Fort- und Weiterbildung wird angeboten
- Förderung der Mitarbeiter durch Anleitung im Arbeitsprozess
- Beratung bei Karrierefragen und Versetzungswünschen wird angeboten
- Planung der Fortbildungsangebote durch die Leitung,
- direkte Vorgesetzte entscheidet über Angebote für den Mitarbeiter
- Auswertung der Fortbildungen und Kontrolle über Wissenstransfer
- Teamentwicklung durch Teamfortbildung

*Schaubild VII.43: Merkmale von PE – No.8*

4.6.2 Die letzte Entscheidung über das spezielle Angebot für den einzelnen Mitarbeiter hat der direkte Vorgesetzte.

4.6.3 Wünsche der Mitarbeiter bezüglich Fortbildungen werden berücksichtigt, wenn sie schriftlich vorliegen und in die gesamte Zielsetzung passen.

4.6.4 Eine Auswertung der besuchten Veranstaltungen wird in den Dienstberatungen zwischen Leitung und Mitarbeitern vorgenommen.

4.6.5 Eine Überprüfung des erfolgreichen Transfers der Fortbildungsinhalte in den Arbeitsalltag wird durch die Pflegevisiten und durch Schwerpunktkontrollen der Vorgesetzten erreicht.

4.7 Entwicklungsmaßnahmen für Teams werden durch bewusste Planung von Fortbildungen für das gesamte Team umgesetzt. Die Teamleitungen leiten andere Mitarbeiter auch direkt in der Arbeit an.

4.8 Für eine Förderung des Führungsnachwuchses besteht zwar Bedarf, aber es gibt keine Gesamtstrategie, sondern individuelle Ansätze. Stellen werden intern ausgeschrieben, und es gibt darauf ein großes Interesse.

## **5. Auswertungseinheit „Ergebnisse“**

5.1 Die Ergebnisqualität der Einrichtung wird in Anlehnung an das EFQM-Modell in vielen Facetten gemessen. Diverse Statistiken dokumentieren die Entwicklung der Fachlichkeit, des Personals und der betriebswirtschaftlichen Ergebnisse. Insgesamt wird so für die Einrichtung ein „*Qualitätsergebnis*“ (Zitat) sichtbar.

5.2 Mit Hilfe der Entwicklungsmaßnahmen der Organisation werden heute Ergebnisse tiefer und genauer gemessen als früher.

5.3 Die Erkenntnisse über die Ergebnisse aus Kundensicht sind als zentral für die Führung zu bewerten. Die Vertretung der Kunden, der Heimbeirat, wird als Partner und wichtiger Kritiker verstanden.

5.4 Durch die QM-Maßnahmen konnte im Ergebnis für die Kunden eine bedürfnisorientiertere Leistung erbracht werden. Der Kunde steht im Mittelpunkt.

5.5 Speziell durch die OE-Maßnahmen wurden klarere Arbeitsanweisungen in den Arbeitsprozessen formuliert und dieses Vorgehen führt zu einer guten Leistung.

5.6 Durch die PE-Maßnahmen zeigte sich, dass bessere Fähigkeiten und Zufriedenheit der Mitarbeiter zu guter Arbeit führen und damit die Leistung für den Kunden qualitativ besser wird.

## **6. Auswertungseinheit „Zusammenhang QM – OE – PE“**

6.1 OE und PE sind Voraussetzung für QM und schaffen die Grundlage für die Qualitätsentwicklung.

6.2 QM kann nicht wirksam werden, wenn PE nicht vorhanden ist und die Maßnahmen nicht greifen.

6.3 Der Unterschied zwischen OE, PE und QM liegt darin, dass OE und PE als Gesamtstrategie von der Leitung inszeniert werden kann. Dagegen ist QM ein fortlaufender Prozess, der auf Mitarbeiterbeteiligung bauen muss und bei dem die Mitarbeiter durch die horizontale Beteiligung in der Ablauforganisation einen großen Einfluss gewinnen.

#### 7.4.8.2 Die Auswertung des Interviews No. 8

- Entwicklung des QM-Systems

Die Merkmale für den Einsatz eines QM-Systems, das sich an dem EFQM-Modell orientiert, sind vorhanden.

Die Führungskräfte sind aktiv für das QM-System im Einsatz und übernehmen Vorbildfunktion für die Mitarbeiter (Kontexteinheit 2.2 der Auswertungseinheit QM).

Einen wichtigen Schwerpunkt legt die Organisation zusammen mit ihrem Trägerverbund auf die Strategieentwicklung (Kontexteinheit 2.3 /QM). In den Kodiereinheiten 2.3.1 und 2.3.2 /QM wird deutlich, dass hier zeitnah und auf allen Ebenen die Ziele überprüft und fortgeschrieben werden. Damit sichert sich die Einrichtung ihre Stellung am Markt und entwickelt neue Leistungsangebote. Anregungen für die konzeptionellen Entwicklungen werden durch umfangreiche Informationssammlungen im Umfeld gefunden und zur Qualitätssicherung genutzt (Kodiereinheit 2.4.1/QM).

Im Rahmen des QM-Systems werden in einem QM-Handbuch Schlüsselprozesse durch Leistungsstandards und Verfahrensanweisungen definiert und beschrieben und damit die Prozessqualität gesichert (Kontexteinheit 2.6 /QM).

Im Sinne des EFQM-Modells führt die Einrichtung in allen Arbeitsbereichen eine Selbstbewertung (Selbst-Assessment) mittels Fragebögen durch, die auf die Gewinnung von Verbesserungsansätzen abzielt (Kontexteinheit 2.7 /QM). So wird überprüft, ob die Prozesssteuerung funktioniert und wo Veränderungen angesetzt



werden müssen. Die eingesetzte Qualitätsbeauftragte und die Sitzungen der Qualitätszirkel dienen dazu, die gesamte Entwicklung in der Mitarbeiterschaft zu verankern (Kontexteinheit 2.11 /QM).

Mitarbeiter- und Kundenbefragungen werden durchgeführt, um die Ergebnisqualität zu messen, außerdem existiert ein Beschwerdemanagement (Kodiereinheit 2.13.1 und 2.13.2/QM).

Auch Ergebnisse aus Sicht der Gesellschaft werden durch die vielfältigen Kontakte zum Umfeld und zu Kooperationspartnern ermittelt und ausgewertet (Kodiereinheit 2.13.3/QM).

In dieser Einrichtung lässt sich ein differenziert entwickeltes QM-System erkennen, das seine Aufmerksamkeit gleichmäßig auf die Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität ausrichtet. Herauszuheben ist die Selbstbewertung, der sich die Organisation unterwirft, und die externe Qualitätssicherung durch das Benchmarking mit anderen Einrichtungen im Trägerverbund.

Führungskräfte erkennen die Bedeutung der Kunden und Mitarbeiter für die Erfolge der Einrichtung und beziehen diese in die Entwicklung ein.

Auch ohne Zertifizierung ein weitreichendes Praxisbeispiel für die Umsetzung von TQM im Bereich der Altenpflege.

- Stand der OE

Für OE verfügt die Geschäftsführung über keine handlungsleitende Definition, die mit einer konkreten, eigenständigen Zielsetzung für OE verbunden ist (Kontexteinheiten 3.1 – 3.3 in der Auswertungs-einheit OE).

Einige OE-typische Instrumente werden in der Anwendung genannt, aber die Orientierung an der QM-Entwicklung steht doch im Vordergrund (z.B. in der Kontexteinheit 3.4/OE). Die Ist-/Soll-Analyse von Arbeitsprozessen wird stark auf die Ergebnisüberprüfung bezogen und weniger im Sinne der OE als Mittel der Analyse der Ablauforganisation gesehen.

In Kontexteinheit 3.6/Bestandsaufnahme wird mit mehreren Kodiereinheiten der Inhalt der Ziel- und Konzeptentwicklung angesprochen, der auch in Kontexteinheit 2.3 der Auswertungseinheit QM als dortiges Merkmal bzgl. der Politik- und Strategieentwicklung genannt wurde.

Die Einbeziehung der Mitarbeiter wird im Zusammenhang mit der OE aufgeführt (Kodiereinheit 3.6.1/OE), aber hier ist wiederum das Übergewicht der unter der Auswertungseinheit QM genannten Maßnahmen sichtbar (z.B. Kontexteinheit 2.5/QM).

Die Maßnahmen sind in der Beschreibung anekdotisch und es bleibt unklar, wie die Ergebnisse in den Kodiereinheiten 3.10.1 – 3.10.5 (der Auswertungseinheit OE) mit der eigentlichen Strategie von OE zusammenhängen können. Vergleicht man die sog. OE-Ergebnisse dann mit der Einschätzung in der Auswertungseinheit Ergebnisse („bessere und tiefere Messung der Leistung“) so wird deutlich, dass OE und deren Möglichkeiten kaum erschlossen worden sind.

- Stand der PE

PE wird in seiner Zielsetzung erkannt und die Steuerungsinstrumente (bzgl. Bedarf, Menge und Potential) zur Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter sind vorhanden (Kontexteinheiten 4.1 – 4.3 der Auswertungseinheit PE).

Im Sinne des QM-Systems wird mit den Mitarbeitern durch ein Personalgespräch eine Zielvereinbarung geschlossen und die Erreichung bewertet (Kodiereinheit 4.3.2/PE).

In der Kontexteinheit 4.5/PE (Fort- und Weiterbildung) zeigen sich die Querverbindungen zur Kontexteinheit 3.8/OE und zu den Anstrengungen im Rahmen des QM, die Mitarbeiter an der Entwicklung zu beteiligen.

So wird auch die Förderung der Mitarbeiter und deren Beratung angeboten (Kontexteinheiten 4.3 und 4.8/PE), aber hier wird doch noch wenig systematisch gearbeitet.

Die in der Kodiereinheit 4.6.4/PE genannten Ansätze Fortbildungsveranstaltungen auszuwerten, stellen den Transfereffekt in den Mittelpunkt und vernachlässigen die Bewertung der Fortbildungsanbieter (Lieferantenqualität).

Interessant ist der Ansatz der Teamweiterbildung, der nicht nur die Leistung des einzelnen Mitarbeiters betrachtet, sondern auf die Teamleistung setzt (Kontexteinheit 4.7/PE).

Zusammenfassend bleibt festzustellen, dass PE in vielen Merkmalen in der Einrichtung vorhanden ist. Besonders die Bedeutung der Zielvereinbarungen und die Teamorientierung sind im Vordergrund zu sehen. Die „dienende Rolle“ der PE als Instrument der Entwicklung der Einrichtung wird gut sichtbar, aber durch seine umfangreiche Anwendung bleibt die Charakteristik von PE dennoch deutlich erhalten.

- Übersicht über die gefundenen inhaltlichen Bezüge zwischen QM – OE – PE

Betrachtet man den inhaltlichen Zusammenhang der Maßnahmen, dann steht auch hier wieder im Interesse der Heimleitung das QM-System als Hauptinstrument der Veränderung und Entwicklung der Organisation im Vordergrund.

Diese Tatsache beruht auf der vordringlichen Ausrichtung der Entwicklung an dem EFQM-Modell. Wie in den Kontexteinheiten 6.1, 6.2 und 6.3 der Auswertungseinheit 6 dargelegt, wird OE und PE als Grundlage für das QM-System angesehen.

Betrachtet man die verwendete Definition von OE, dann wird deutlich, dass eine eigenständige Wirkung von OE nicht entwickelt werden kann.

Eigenständige Ziele aus der OE heraus, wie z.B. die Beteiligung der Mitarbeiter an Organisationszielsetzungen und -entscheidungen, werden nicht formuliert und verfolgt und sind nicht belegbar.

Deutlich hinzuweisen ist aber auf die Entsprechungen, die wiederum im Einsatz der Instrumente für die Gesamtentwicklung der Qualität der Organisation liegen.

Zu nennen sind Aspekte der Konzeptentwicklung, die sich finden im Verständnis sowohl des QM (Kontexteinheit 2.3/QM), der OE (Kontexteinheit 3.6./OE) und zu deren Erfüllung Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern geschlossen werden (Kodiereinheit 4.3.2/PE).

Weiterhin zu nennen sind die Analyseinstrumente aus der QM-Kontexteinheit 2.6, die sich mit den Angaben aus der OE-Kontexteinheit 3.4 zur Ist-/Soll-Analyse der Arbeitsprozesse in der Pflege decken.

Mitarbeiterbefragungen werden im Zusammenhang der OE (Kodiereinheit 3.6.1/OE) und der PE (Kontexteinheit 4.4/PE) genauso gesehen, wie in ihrer Rolle für das QM in Kodiereinheit 2.13.2/QM.

OE wird in enger Verbindung zu PE verstanden, indem die Organisationsveränderungen durch Weiterentwicklung der human resources gestützt werden sollen. Insgesamt wird deutlich herausgehoben, dass damit OE und PE zur Voraussetzung von QM werden.

#### 7.4.8.3 Ergebnisbewertung No.8

Die Entwicklung der Organisation wird eindeutig durch das QM-System bestimmt.

OE ist nicht in ihrer gesamten Zielsetzung und Methodik erkennbar, sondern wird stark organisationstechnologisch im Sinne einer Veränderung von Organisationsstrukturen verstanden und eingesetzt.

PE ist ausgeprägt vorhanden und stützt die starke Mitarbeiterorientierung aus dem QM-Verständnis durch die Methodenvielfalt, die weitgehend zum Einsatz kommt.

Ausgehend von der These der Arbeit lässt sich festhalten, dass ein strategischer Einsatz von begrenzter OE und PE für QM in dieser Organisation festzustellen ist und auch so klar von der Führung postuliert wird.

#### 7.4.9 Stationäres Alten- und Pflegeheim (Stadt) – No.9

In einer hessischen Universitätsstadt liegt diese Einrichtung in Trägerschaft eines der großen Wohlfahrtsverbände. Dieser Träger bietet neben dem Pflegeheim offene und ambulante Angebote der Altenhilfe, „Essen auf Rädern“ und Kurzzeitpflege in der Einrichtung selber an. Die Einrichtung ist für die Pflege und Betreuung von über 200 pflegebedürftigen Senioren ausgelegt und ist damit das größte Haus in dieser Untersuchung. Unterschiedliche Veranstaltungs- und Betreuungsangebote der Einrichtung sind ebenso an die in der Umgebung wohnenden Senioren gerichtet und werden von diesen aktiv genutzt. Das Haus hat sich in den vergangenen Jahren aktiv einer inhaltlichen Entwicklung unterzogen und ist im Trägerverbund engagiert für die Qualitätsentwicklung tätig.

##### **Daten zur Organisation:**

Bundesland: Hessen  
Einrichtung seit: 1958  
Bewohnerzahl: 202 Bewohner/Gäste  
Mitarbeiteranzahl (Personen): 170  
Umsatz p.a.: k.A.  
Aktivitäten für QM seit: 1996  
Kosten für QM p.a.: k.A.

*Schaubild VII.44: Daten zum Interview No.9*

#### 7.4.9.1 Die Ergebnisse des Interviews No. 9

##### **1. Auswertungseinheit „Beweggründe für QM“**

1. Externe Gründe für die Einführung eines QM lieferte die Einführung des SGB XI und die dort enthaltenen Forderungen nach Qualitätssicherungsmaßnahmen. Interne Gründe kamen hinzu, denn nach einem Umbau des Hauses galt es auch inhaltliche und fachliche Defizite zu bearbeiten. Über den Trägerverband beteiligte sich das Haus an einem Modellprojekt mit mehreren Einrichtungen, um die Qualität weiterzuentwickeln.

##### **2. Auswertungseinheit „QM“**

2. Die Heimleitung sieht QM als Instrument, um die Organisation weiterzuentwickeln. Dabei orientiert man sich an dem QM-Motto: *„Qualität ist, wenn der Kunde wiederkommt und nicht das Produkt.“* (Zitat)

2.1 – 2.1.1 Gearbeitet wurde an einem QM-System für die Einrichtung, aber bisher nicht mit Ausrichtung an einem der internationalen oder branchentypischen Modelle.

2.1.2 Maßnahmen im Rahmen der QM-Entwicklung sind die Festschreibung der Grundsätze von QM und PE in der Konzeption der Einrichtung. Die Einrichtung versteht sich dabei als eine lernende Organisation. Qualität wird als oberstes Ziel der Arbeit definiert. Das Engagement der Führung als Vorbild für die Mitarbeiter wird unterstrichen und umgesetzt. Als wichtig erkannt wurde eine starke Mitarbeiterorientierung, damit diese ihre Fähigkeiten entfalten können, um Qualität zu erbringen.

2.2 Dadurch wird deutlich, dass die Führungskräfte eine entscheidende Rolle bei der Qualitätsentwicklung einnehmen und verantwortlich sind, Strukturen zu verändern und ggf. neu zu schaffen. Die Leitung der Organisation muss für Transparenz der Arbeit von oben nach unten sorgen. Informationsweitergabe ist die Grundlage für die Handlungen auf der mittleren Leitungsebene und bei den Mitarbeitern. Führungskräfte steuern und führen seit 1997 mit Zielvereinbarungen, wobei jede Abteilung sich jährlich drei Ziele für das Team setzt.

2.3 – 2.3.1 Ziele und Strategien werden zunächst mit dem Trägerverband entwickelt und dann von der HL zusammen mit den Abteilungsleitungen weiterentwickelt und spezifiziert.

2.3.2 Hierfür existiert die Steuerungsgruppe QM aus den Führungskräften und der Stabsstelle, die die Operationalisierung und Umsetzung gestaltet.

2.4 Informationen über die Rahmenbedingungen werden umfangreich und systematisch gesammelt.

2.4.1 Die HL wertet alle verfügbaren Informationen aus örtlichen und regionalen Zusammenhängen aus. Kontinuierliche Kontakte zum Landes-

und Bundesverband des Trägers sichern den fachlichen Informationsfluss. Über die Beteiligung an Fortbildungen und Fachtagungen auf Bundesebene werden Anregungen und Themen zusammengetragen und für die Einrichtung ausgewertet. In regionalen Arbeitskreisen besteht der Kontakt zu anderen Fachleuten aus der Branche, um gemeinsam Entwicklungen und Tendenzen zu diskutieren.

2.5 Die Mitarbeiter werden in die Qualitätsentwicklung durch das umfangreiche Besprechungswesen auf Leitungsebene und in den Wohnbereichen eingebunden. Vorschläge für die Qualitätsentwicklung in den Qualitätszirkeln, die in allen Abteilungen bestehen, werden aktiv durch die Mitarbeiter erarbeitet.

2.6 – 2.6.1 Im Rahmen des QM wurde ein QM-Handbuch erarbeitet, in dem die Schlüsselprozesse aller Arbeitsbereiche durch Standards und Verfahrensanweisungen beschrieben sind. Die Erarbeitung fand in den Mitarbeiter-teams statt und dort wurde auch über die Vorlagen entschieden.

2.7 – 2.7.1 In allen Arbeitsbereiche sind seit Ende 2000 bisher sieben Audits durchgeführt worden. Geleitet werden diese durch eine Qualitätsmanagementbeauftragte des Trägers.

2.8 Verbesserungsmaßnahmen werden aus den Ergebnissen gewonnen und in den Abteilungen umgesetzt.

2.8.1 Für die Umsetzung von Verbesserungen sind bisher keine einheitlichen Richtlinien festgelegt worden.

**Gefundene Merkmale von QM in Organisation 9**

- Grundsätze für ein QM-System sind vorhanden
- Das Engagement der Führungskräfte für QM ist Teil der Grundsätze
- Ziele und Strategien werden erarbeitet und regelmäßig überprüft
- Mitarbeiter werden intensiv und aktiv an der Qualitätsentwicklung beteiligt und über Zielvereinbarungen gesteuert
- Informationsgewinnung im Umfeld spielt eine wichtige Rolle
- Schlüsselprozesse sind durch Leistungsstandards und Verfahrensanweisungen definiert
- Dokumentation in einem QM-Handbuch
- Externe Qualitätssicherung durch Benchmarking
- Audits werden in allen Arbeitsbereichen durchgeführt
- Verbesserungsmaßnahmen werden eingeleitet
- Qualitätszirkel moderiert durch Leitung und Qualitätsbeauftragte
- Kundenzufriedenheit wird durch Kundenbefragungen ausgewertet
- Beschwerdemanagement ist vorhanden
- Mitarbeiterbefragungen werden durchgeführt

*Schaubild VII.45: Merkmale von QM – No.9*

2.9 Nach der Einleitung von Verbesserungsmaßnahmen werden keine Maßnahmen zu Überprüfung der Effekte angewendet.

2.10 – 2.10.1 Die gesetzlichen Anforderungen zur Qualitätsentwicklung nach § 80 SGB XI (alt) werden erfüllt. Für die interne und externe Qualitätssicherung im Trägerverbund der Einrichtung zur Qualitätsplanung, -lenkung und -überprüfung sind eine Vielzahl von Maßnahmen, u.a. auch ein Benchmarking, ergriffen worden. Eine Qualitätsbeauftragte ist für das Haus benannt und auch Pflegevisiten werden zur Ergebnissicherung durchgeführt.

2.11 – 2.11.1 Qualitätszirkel werden nach einem niederländischen Modell eingesetzt. Sowohl die Heimleitung als auch die Qualitätsbeauftragte moderieren die Zirkelarbeit. Themen sind dabei u.a. Einarbeitungskonzept,



Beschwerdemanagement, Angehörigenarbeit und die Zusammenarbeit der Küche mit dem Pflegebereich.

2.11.2 Im Qualitätszirkel werden Themen aus allen Arbeitsbereichen behandelt, die Zusammensetzung ist jeweils am Thema ausgerichtet.

2.12 Für die Ergebnissicherung hat die Einrichtung ein detailliertes Konzept erstellt. Sowohl für die Kosten- und Leistungsoptimierung, als auch für das Personalwesen und die Qualitätssicherung besteht ein umfangreiches Berichtswesen mit zeitnahen Auswertungen. Ergebnisse werden in den Abteilungsrunden und den Leitungsbesprechungen vorgestellt und bewertet sowie in Handlungen umgesetzt.

2.13/2.13.1 Ergebnisse bezüglich der direkten Kunden, wie Bewohnern und Angehörigen, werden durch das Beschwerdemanagement und die Angehörigenarbeit ermittelt. Auch eine Bewohnerbefragung durch neutrale ehrenamtliche Kräfte ist durchgeführt worden.

2.1.3.2 Die Ergebnisse aus Mitarbeitersicht wurden durch eine Mitarbeiterbefragung gewonnen. Die Führungskräfte (HL und mittlere Führungsebene) wurden gesondert befragt und die Ergebnisse entsprechend ausgewertet.

2.13.3 Durch umfangreiche Kooperationsbeziehungen mit Vereinen und Gruppen kann sich die Einrichtung ein Bild aus der Sicht der Gesellschaft machen. Durch viele Kontakte mit Multiplikatoren aus den fachlichen Zusammenhängen im Krankenhaus, bei Ämtern und anderen Institutionen werden Rückmeldungen über die Einrichtung gewonnen. Zitat: „*Das funktioniert seit Jahren ausgezeichnet.*“

2.14 Eine externe Zertifizierung des QM-Systems wurde bisher nicht durchgeführt.

2.14.2 Geplant ist eine Zertifizierung nach der DIN ISO 9000ff für die nächsten Jahre.

### **3. Auswertungseinheit „OE“**

3.1 Die Heimleitung sieht OE zusammenfassend als eine Methode zur Weiterentwicklung der Einrichtung an.

3.2 Aus dem Bereich der Methoden von OE werden Ist-Analysen eingesetzt.

3.2.1 Die Ziele, die dabei verfolgt wurden, waren einerseits eine angestrebte Strukturentwicklung und andererseits eine Optimierung der Arbeitsabläufe durch eine entsprechende Analyse im Bereich der Pflege und der Küche.

3.2.2 Durchgeführt wurde die Analyse in Form einer Leistungserfassung aufgrund zunehmender Klagen der Mitarbeiter über eine Arbeitsüberlastung.

3.3 Konkrete Ergebnisse bestanden in der Verbesserung der Fachlichkeit der Arbeit und Senkung der Ausfallzeiten durch die Optimierung der Arbeitsabläufe.

3.4/ 3.4.1 Neben der Untersuchung der genannten Strukturen, Prozesse und Leistungen wird auch die Pflegeplanung in der Pflegedokumentation regelmäßig überprüft.

3.4.2 Die Aufbauorganisation ist mit einem Organigramm definiert.

3.4.3 Die Schlüsselprozesse der Einrichtung sind im Rahmen des QM definiert und im QM-Handbuch dokumentiert.

3.4.4 Projektorganisation wird zur Entwicklung und Umsetzung neuer Angebote und zur Erarbeitung neuer Themen angewendet.

3.5 Unterschiedliche Instrumente der Bestandsaufnahme werden eingesetzt, wie z.B. die Mitarbeiterbefragung und auch eine Kundenbefragung.

3.6 Die Ziel- und Konzeptentwicklung der Organisation wird umfassend und regelmäßig vorgenommen. Mitarbeiter sind daran intern beteiligt.

3.6.1 Hierzu werden die Ergebnisse aus den Mitarbeiterbefragungen herangezogen. Besonders das Thema „Gesundheitsförderung in der Pflege“ wurde durch eine Mitarbeiterbefragung bearbeitet.

In einer Arbeitsgruppe wurde von den Mitarbeitern ein Konzept zur Arbeit mit dementen Bewohnern erarbeitet.

Informationen aus dem Umfeld wurden umfangreich einbezogen.

#### **Gefundene Merkmale von OE in Organisation 9**

- Ist-/Soll-Analysen werden für die Arbeitsstrukturen und Leistungsprozesse angewendet
- Die Aufbauorganisation ist im Organigramm festgeschrieben
- Schlüsselprozesse in der Ablauforganisation sind analysiert und definiert
- Projektorganisation wird angewendet
- Ziel- und Konzeptentwicklung unter Einbezug der Mitarbeiter
- Mitarbeiterressourcen werden weiterentwickelt
- Coaching und Supervision auch für Teams im Angebot
- Externe Berater sind eingesetzt worden

*Schaubild VII.46: Merkmale von OE – No.9*

3.7 Konfliktmanagement wird bei Bedarf angewendet.

3.7.1 Ein Coachingangebot besteht durch die Heimleitung für die Wohnbereichsleitungen. Supervision wird fallweise bei Bedarf angeboten. Auch Teamsupervision ist für die Mitarbeiter möglich, so dass auch für die Zukunft weitere Teamentwicklungsmaßnahmen geplant sind. Eine externe Modera-

tion von Teamsitzungen wird nicht genutzt. Zur Behebung von Problemen wurden u.a. auch schon Arbeitsabläufe verändert.

3.8/ 3.8.1 Interne und externe Fort- und Weiterbildungen sind im Angebot und werden durchgeführt. Die Beteiligung wird mitarbeiterbezogen dokumentiert.

Maßnahmen im Sinne eines „training-on-the-job“, z.B. zum Thema „Hebetechniken“, sind im Haus durchgeführt worden. Zitat: *„Wir sind auch offen für Vorschläge der Mitarbeiter.“*

Alle Maßnahmen verstehen sich im Zusammenhang mit der PE-Strategie der Einrichtung.

3.9 Für die Durchführung der Ist-Analysen hat die Einrichtung mit externen Beratern zusammengearbeitet.

3.10 Durch die genannten Maßnahmen konnten die angestrebten Ziele der Einrichtung erreicht werden.

3.10.1 Die Partizipation und Mitwirkung der Mitarbeiter wurden durch die Mitarbeit in den Qualitätszirkeln verbessert.

3.10.2 Bezogen auf die Fachlichkeit der Mitarbeiter konnte ein *„Lernen durch neue Erfahrungen“* (Zitat) konstatiert werden.

3.10.3 Eine Persönlichkeitsentwicklung wurde durch Führungskräfte trainings für die untere Leitungsebene der Wohnbereichsleitungen erreicht.

3.10.4 Eine Erhöhung der Flexibilität der Organisation hat sich in den Jahren der Entwicklung ergeben.

3.10.5 Auch eine Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Organisation ist durch die Ergebnismessung feststellbar.

### **4. Auswertungseinheit „PE“**

4.1 Die Heimleitung sieht PE als Instrument, um die Einrichtung zu einer *„lernenden Organisation“* (Zitat) zu machen. Nur wenn sich das Personal entwickelt, entwickelt sich auch die Organisation nachhaltig.

4.2 PE kommt in der Organisation in umfangreicher Weise zur Anwendung.

4.2.1- 4.2.3 Durch ein intensives Personalmarketing werden Personalbedarf und die Personalmenge mit der entsprechenden Qualifikation gesteuert.

Der Anteil der examinierten Mitarbeiter konnte gemäß den gesetzlichen Anforderungen erheblich gesteigert werden. Zur Sicherung der Leistungsflexibilität in Service und Küche wurde die Anzahl der Teilzeitkräfte in den letzten Jahren angehoben. Die HL steuert den Personaleinsatz EDV-gestützt auf Grundlage der umfangreichen Controllingdaten aus der Personalabteilung.

4.3 Die Daten aus dem Personalcontrolling dienen auch der Untersuchung und Entwicklung des Personalpotentials durch die HL.

Entsprechende Entwicklungsmaßnahmen durch Fort- und Weiterbildungen werden ggf. veranlasst.

4.3.1 In der Einarbeitungszeit findet eine Mitarbeiterbeurteilung nach vier Monaten im Rahmen des Einarbeitungskonzepts statt.

4.3.2 Eine jährliche Mitarbeiterbeurteilung ist bisher nicht vorhanden, aber in Planung.

4.4 Mitarbeiterbefragungen wurden von der Einrichtung durchgeführt.

4.5 Im Rahmen des Einarbeitungskonzepts werden Förderungs- und Entwicklungsmaßnahmen, wie z.B. Anleitungen in der jeweiligen Tätigkeit, angeboten.

Interne und externe Fort- und Weiterbildungen werden durchgeführt und Mitarbeiter befinden sich auch in Maßnahmen mit einem Weiterbildungsabschluß, z.B. zur Wohnbereichsleitung oder Mentorin. Eine Beratung in Karrierefragen wird durch Personalgespräche über das Führungspotential des jeweiligen Mitarbeiters sichergestellt.

Auch Versetzungswünsche werden in Personalgesprächen, z.B. bei Überlastung oder Überforderung, thematisiert und gelöst.

Insgesamt hat die Motivation und Pflege der Mitarbeiter für die Leitung eine hohe Bedeutung. Unterschiedliche Wege wurden entwickelt, um die Wertschätzung der Einrichtung gegenüber den Mitarbeitern zu transportieren. So werden Feste und Veranstaltungen für die Mitarbeiter arrangiert und in einem Jahresbericht der Einrichtung werden die Ereignisse und Erfolge präsentiert. Gesundheitsförderung für die Mitarbeiter ist ein weiteres Angebot im Rahmen der „*Mitarbeiterpflege*“ (Zitat) des Hauses. Kurse zur Rückengymnastik und zur Stressprophylaxe wurden durchgeführt und es besteht ein Firmenangebot in Zusammenarbeit mit einem Fitness-Studio.

4.6 Die Gestaltung des Fortbildungsangebots erfolgt durch die Abteilungsleitungen im Haus.

4.6.1 Durch die Vorgesetzten werden Stärken und Schwächen der Mitarbeiter analysiert und entsprechende Fortbildungen vorgeschlagen.

**Gefundene Merkmale von PE in Organisation 9**

- Personalbedarf und -menge werden durch ein Personalmarketing EDV-gestützt gesteuert
- Personalpotential wird anhand des Personalcontrollings gesteuert
- Mitarbeiterbeurteilung in der Probezeit
- Mitarbeiterzufriedenheit wird durch Befragung erhoben
- Fort- und Weiterbildung wird angeboten
- Förderung der Mitarbeiter durch Anleitung im Arbeitsprozess
- Beratung bei Karrierefragen und Versetzungswünschen wird angeboten
- Wertschätzung der Mitarbeiter wird über geeignete Maßnahmen vermittelt
- Gesundheitsförderung für Mitarbeiter
- Teamentwicklung hat einen großen Stellenwert

*Schaubild VII.47: Merkmale von PE – No.9*

4.6.2 Die letzte Entscheidung über das spezielle Angebot für den einzelnen Mitarbeiter hat der direkte Vorgesetzte in Absprache mit den Abteilungsleitungen.

4.6.3 Wünsche der Mitarbeiter bezüglich Fortbildungen werden durch ein schriftliches Anmeldeverfahren berücksichtigt.

4.6.4 Eine Auswertung der besuchten Veranstaltungen wird nicht systematisch, sondern mündlich vorgenommen.

4.6.5 Ebenso wird auch die Überprüfung des erfolgreichen Transfers der Fortbildungsinhalte in die Arbeitspraxis in den Dienstbesprechungen mündlich vorgenommen.

4.7 Entwicklungsmaßnahmen für Teams haben für das große Haus mit vielen Abteilungen eine große Bedeutung. Zwei Jahre lang wurde jeweils das „*Team des Monats*“ und auch der „*Mitarbeiter des Monats*“ (Zitate) ausgewählt und belobigt.

Die untere Leitungsebene ist für die Moderation von Dienstsitzungen geschult worden, um die Effektivität zu verbessern. Die PDL bietet den Mitarbeitern eine fachliche Begleitung und Anleitung im Arbeitsalltag an.

4.8 Für eine Förderung des Führungsnachwuchses gibt es keine Gesamtstrategie, sondern nur individuelle Ansätze.

### **5. Auswertungseinheit „Ergebnisse“**

5.1 Durch das umfangreiche Controlling-Konzept wird die Ergebnisqualität der Einrichtung zeitnah gemessen und ausgewertet.

5.2 Durch die OE-Maßnahmen und -Prozesse wird heute die Qualität der Leistung gemessen; früher wurde eher die Quantität gemessen.

5.3 Die Erkenntnisse über die Ergebnisse aus Kundensicht werden u.a. durch die Kundenbefragung gewonnen.

5.4 Durch die QM-Maßnahmen und speziell durch das Beschwerdemanagement konnten genauere Rückmeldungen über die Kundenzufriedenheit gesammelt und bearbeitet werden.

5.5 Speziell durch die OE-Maßnahmen der Analyse von Arbeitsprozessen und Leistungsangeboten hat die Einrichtung sich in die Lage versetzt, mehr Serviceangebote für die Kunden zu entwickeln.

5.6 Durch die PE-Maßnahmen entstand bei den Mitarbeitern eine größere Fachlichkeit, und sie wurden für die Bedürfnisse der Kunden offener. Zitat: „Die Mitarbeiter sind für die Kundenwünsche sensibilisiert worden.“

### **6. Auswertungseinheit „Zusammenhang QM – OE – PE“**

6.1 Der Zusammenhang von OE, PE und QM ergibt sich aus der Notwendigkeit mit PE zunächst einmal das Potential für die Gesamtentwicklung der Organisation zu schaffen. Nur mit qualifizierten Mitarbeitern kann eine OE gelingen und ein QM aufgebaut werden.

6.2 Die Grundlage für QM wird durch PE gelegt. Durch Maßnahmen der PE fällt es den Mitarbeitern dann leichter QM-Maßnahmen durchzuführen.

6.3 Ein Unterschied zwischen OE, PE und QM ist darin zu sehen, dass OE-Maßnahmen zeitlich begrenzt sind und häufig in der Form einer Projektorganisation ablaufen.

QM und PE sind kontinuierliche Prozesse, die im Prinzip für die Organisation niemals enden.

#### 7.4 9.2 Die Auswertung des Interviews No. 9

##### **• Entwicklung des QM-Systems**

Die Einrichtung entwickelt ein umfassendes QM-System und will sich in Zukunft nach der DIN ISO zertifizieren lassen (Kontexteinheit 2.1 und Kodiereinheit 2.14.1 der Auswertungseinheit QM).

Die Führungskräfte agieren als Vorbilder und führen die Mitarbeiterteams durch Zielvereinbarungen (Kontexteinheit 2.2 /QM).

Die Strategieentwicklung hat für die Einrichtung große Bedeutung. Die Informationssammlung im Umfeld wird ebenso wichtig genommen und aktiv betrieben, was viele Details belegen (Kontexteinheiten 2.3 und 2.4 /QM).

Mitarbeiter werden aktiv in die Entwicklung einbezogen, hierfür existieren Anhaltspunkte und die Wege dafür sind vorgezeichnet (Kontexteinheit 2.5/QM).

Die Steuerung und Dokumentation der Schlüsselprozesse erfolgt in dieser Einrichtung durch Verfahrensanweisungen und ein QM-Handbuch, wobei die Überprüfung des QM-Systems durch eine Reihe von Audits in den letzten Jahren durchgeführt wurde (Kontexteinheiten 2.6 und 2.7 /QM).

Unklar bleibt, wie die Prozesssteuerung für die Umsetzung von Verbesserungen gestaltet ist. Hier fehlen Regelungen und Überprüfungsmechanismen für die Effektivität der Maßnahmen.

Externe Qualitätssicherung wird in Zusammenarbeit mit dem Träger und anderen Einrichtungen im Form des „Benchmarkings“ ergriffen, so dass die Einrichtung ihren Entwicklungsstand vergleichen kann (Kontexteinheit 2.10/QM). Hier zeigt sich der Vorteil, wenn in einer Trägergruppe übergreifend zusammengearbeitet wird und die Möglichkeiten der Erweiterung des fachlichen Horizonts genutzt werden können.

Qualitätsbeauftragte und Qualitätszirkel sind vorhanden und arbeiten seit mehreren Jahren an einer Reihe von Themen, die dokumentiert sind (Kontexteinheit 2.11 /QM).

Die Ergebnisqualität wird in vielfältiger Weise erhoben und die entsprechenden Methoden wie Mitarbeiter- und Kundenbefragungen, Beschwerdemanagement und Kontakte zum Umfeld und zu Kooperationspartnern werden dafür genutzt (Kontexteinheit 2.13 /QM).

Die Einrichtung verfügt über ein funktionierendes QM-System und kann Maßnahmen und Ergebnisse weitgehend auch schriftlich belegen.

Die wesentlichen Elemente wie Führungsverantwortung, Mitarbeiterorientierung und Prozesssteuerung sind gut ausgeprägt. Die Bedeutung von Audits zur Selbstkontrolle wurde erkannt und wird umgesetzt. Entwicklungsfähig ist der Prozess der Umsetzung von Verbesserungen.

Die ergänzende externe Qualitätssicherung und das Benchmarking mit anderen Einrichtungen im Trägerverbund ist ein Pluspunkt.

Nicht so stark in den Mittelpunkt der Konzeptentwicklung tritt der Aspekt der Kundenzufriedenheit, obwohl die grundlegenden Instrumente zur Ermittlung der Ergebnisqualität vorhanden sind.

- Stand der OE

Die Definition der HL von OE ist sehr allgemein und lässt wesentliche inhaltliche Konkretisierungen außer Acht (Kontexteinheit 3.1 in der Auswertungseinheit OE).

Aus der eigenen Einschätzung der HL heraus zeigt sich die ausschließliche Anwendung einer wesentlichen Methode, der Ist-Analyse, die auch mit externen Beratern durchgeführt wurde (Kontexteinheiten 3.2. und 3.9/OE).

Auch hier zeigen sich OE-typische Ansätze in der Definition der Aufbauorganisation und der Untersuchung der Ablauforganisation in Form der Analyse von Arbeitsprozessen und -verfahren (Kontexteinheit 3.4/OE). Der inhaltliche Anlass und Zusammenhang werden von der Einrichtung zur Arbeit am QM-System hergestellt.

Große Bedeutung für die Einrichtung hat die Form der Projektorganisation für die Entwicklung der Organisation. Dokumentiert sind über mehrere Jahre Aktivitäten, um Leistungen und Prozesse zu überarbeiten oder neu zu entwickeln (Kodiereinheit 3.4.4/OE).



In Kontexteinheit 3.6 Bestandsaufnahme wird mit den Kodiereinheiten die Ziel- und Konzeptentwicklung unter Mitarbeiterbeteiligung angeführt, die als OE-Maßnahme verstanden wird.

Teamentwicklungsmaßnahmen werden intensiv betrieben und für die Gesamtentwicklung der Einrichtung genutzt und auch Coaching und Supervision wird angeboten (Kodiereinheit 3.7.1/OE).

OE-Maßnahmen werden hier angewendet, sind aber nicht durch eine Konzeption inhaltlich verbunden oder durch eine handlungsleitende Definition gestützt. Die Heimleitung berichtet von einer Reihe von Ergebnissen, die durch OE entstanden sein könnten, aber die durch die fehlende Konzeption nicht ableitbar sind. Gerade die umfangreiche Durchführung von Ist-Analysen stellt einen Einstieg in die OE dar, der aber konzeptionell nicht durchgehalten wurde, sondern Verweise auf das QM und die PE-Maßnahmen aufweist.

- Stand der PE

PE wird mit dem Ziel eingesetzt, die Einrichtung zu einer „lernenden Organisation“ zu machen. Die Leitung kann ein Konzept für PE und einen reichhaltigen Maßnahmenkatalog vorweisen (Kontexteinheiten 4.1 – 4.3 der Auswertungseinheit PE).

Integriert in das QM-System ist ein Instrument der PE, die Zielvereinbarung, als Steuerungsinstrument (vgl. Kontexteinheit 2.2/QM). Hier wird eine sinnvolle Verzahnung der Ansätze und Methoden durchgeführt, die auf einem breiteren fachlichen Hintergrund von PE bei der Leitung fußt. Das wird auch deutlich beim Personalmanagement durch die Leitung, die abgestimmte inhaltliche und methodische Maßnahmen zur Sicherung der Personalkapazität unternimmt (Kontexteinheit 4.2/PE).

Natürlich spielen außerdem die Fort- und Weiterbildung und die Förderung der Mitarbeiter eine große Rolle. Die wichtigsten Maßnahmen der PE in dieser Hinsicht sind vorhanden (Kontexteinheiten 4.3 – 4.6 / PE).

Wichtig ist der Einrichtung darüber hinaus die grundsätzliche Pflege der Mitarbeiterressourcen durch eine Vielzahl von Maßnahmen bis zum Angebot von Gesundheitsförderungskursen (Kontexteinheit 4.5/PE).

Hier zeigt sich eine Umsetzung von PE mit viel Überlegung und Engagement der Leitung. PE wird strategisch genutzt und sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Einrichtung eingesetzt. Ausgangspunkt dafür sind umfassende Kenntnisse von PE bei der Leitung und ein Konzept für die Umsetzung.

- Übersicht über die gefundenen inhaltlichen Bezüge zwischen QM – OE – PE

Das QM-System der Einrichtung dominiert durch seine starke Ausprägung die Interpretation der Zusammenhänge.

Durchgängig vorhanden ist die hohe Bedeutung von Ziel- und Konzeptentwicklung in der Einrichtung. OE wird als Instrument hierzu genutzt und PE liefert die Grundlage durch die Ressourcenmentwicklung. Mitarbeiterbeteiligung (Kontexteinheiten 2.5/QM und 3.6/OE) kann nur gelingen, wenn die Mitarbeiter auch fachlich zur Mitgestaltung in der Lage sind. Potentiale und Förderung werden durch PE gesteuert und befruchten den dominierenden QM-Prozess (Kontexteinheiten 4.5, 4.6/PE und 2.2/QM).

Wie in der Kontexteinheit 6.1 (Auswertungseinheit Zusammenhang von QM – OE – PE) von der Leitung ausgeführt, stellt PE die Grundlage für das QM-System dar.

OE wird eher als projektbezogene Maßnahme gesehen und steht im Hintergrund.

Zu nennen sind hier die Analyseinstrumente aus der QM-Kontexteinheit 2.6, die sich mit den Angaben aus der OE (Kodiereinheit 3.2.2/OE) zur Ist-/Soll-Analyse der Arbeitsprozesse und -leistungen in der Pflege decken.

Die Konzeptentwicklung findet sich im Verständnis sowohl des QM (Kontexteinheit 2.3/QM) als auch der OE (Kontexteinheit 3.6./OE)

und basiert auf der Möglichkeit der Praxisumsetzung durch die Mitarbeiterfähigkeiten (Kontexteinheit 4.5/PE).

Kunden- und Mitarbeiterbefragungen werden in allen Zusammenhängen sowohl des QM, der OE und der PE (Kontexteinheiten 2.13/QM, 3.6/OE, 4.4/PE) eingesetzt.

Insgesamt wird deutlich herausgehoben, dass hauptsächlich PE die Voraussetzung zur Entwicklung von QM darstellt.

#### 7.4.9.3 Ergebnisbewertung No. 9

Interessant ist hier die enge Verknüpfung von PE und QM quasi zu einem „Zweisäulen-Modell“, das intensiv konzeptionell begründet ist.

Trotzdem wird die Entwicklung der Organisation durch das QM-System definiert und vom QM-Entwicklungsprozess gehen die Impulse für die Einrichtung aus.

OE wird projektbezogen und begrenzt eingesetzt, ist aber auch als Instrument zur Entwicklung des QM zu erkennen.

Ausgehend von der These der Arbeit lässt sich festhalten, dass ein strategischer Einsatz von PE und auch, mit Einschränkungen, der Einsatz von OE für QM in dieser Organisation festzustellen ist und klar konzeptionell begründet wird.

## 7.5 Auswertung und Diskussion der Ergebnisse

In diesem Punkt der Arbeit werden die gewonnenen Informationen und Auswertungen der jeweiligen Fallstudien weiter zu einem Gesamtergebnis verdichtet, um aus den bisher analysierten Einzelaspekten einen aussagekräftigen Erkenntnisgewinn für die Untersuchung zu liefern. Die strukturellen Zusammenhänge zwischen den vorgefundenen Qualitäts- und Entwicklungsmethoden in den befragten Organisationen werden analog der Auswertungseinheiten in 7.5.1 zusammengefasst und dargestellt. Zunächst werden in diesem Punkt noch einmal die Motivationen für den Start eines QM-Systems betrachtet, um dann die Ausprägung des QM und seine Wirksamkeit in den verschiedenen Organisation anhand der Auswertungseinheiten QM und Ergebnisse zu behandeln. Danach wird der Stand der Aktivitäten der Organisationsentwicklung und die vorgefundene Einsatzvielfalt in der Zusammenschau der Interviews analysiert, wobei besonders das Theorieverständnis und der Praxiseinsatz der Organisationsentwicklung, wie sie in der Auswertungseinheit OE in allen Interviews deutlich wurden, von Interesse sind. Die Anwendung von Ansätzen der Personalentwicklung und ihre strategische Bedeutung für die Organisationen kann in der zusammenfassenden Betrachtung der Auswertungseinheit PE dargestellt werden, um dann in 7.5.1.5 die Integration von Organisations- und Personalentwicklung in das QM-System bei den vorgestellten Fallstudien zu beleuchten. Abschließend wird in 7.5.2 ein Fazit der Auswertung der Interviews mit den Führungskräften gezogen.

### 7.5.1 Auswertung: Ergebnisse im Überblick

#### 7.5.1.1 Die Motive, Qualitätsmanagement in der Altenhilfe-einrichtung einzuführen

Eine starke Fokussierung auf zwei hauptsächliche Faktoren, welche die QM-Bestrebungen auslösten, ist hier in den qualitativen Interviews trotz der möglichen Mehrfachnennungen zu verzeichnen. Die Verbesserung und Neustrukturierung von Arbeitsprozessen einerseits und die Sicherung der Wirtschaftlichkeit der Organisation andererseits sind die am häufigsten genannten Motive für die Beschäftigung mit QM.

Fachliche Defizite zu beheben und Organisationsabläufe zu optimieren motivierte die Führungskräfte, QM zu schulen und einzuführen. Bei den stationären Einrichtungen wurde in vier Fällen die Frage der Arbeitsorganisation dadurch aufgeworfen, dass nach einem Um- oder Neubau die gesamte Organisation der Einrichtung neu gestaltet werden musste, und dieses zum Anlass genommen wurde, sich Methoden des QM zu bedienen. Diese strukturellen Veränderungen waren i.d.R. Folge der Einführung der Pflegeversicherung Mitte der 90er Jahre bundesweit und des „Aufbaus Ost“ in Bezug auf die Sozial- und Gesundheitseinrichtungen in den neuen Ländern, der zu einer strukturellen Verbesserung durch den Abbau von Mehrbettzimmern in den Heimen führte (s. 6.1.3 und 6.2).

Der zweite große Schwerpunkt der Motive kristallisierte sich in der Befragung mit dem Thema Wirtschaftlichkeit heraus. Die Sicherung der Marktposition und die Abgrenzung von der Konkurrenz – zusammen mit der Hoffnung auf mehr Effizienz in der Organisation – bewegen die Führungskräfte zur Einführung von QM. Die Hoffnung durch mehr Qualität neue Kunden zu überzeugen und die bestehenden Kunden zufrieden zu stellen, ist mit der Einführung von QM verknüpft. In diesem Sinne wird QM von den Führungskräften als Ansatz des Managements verstanden, mit dem externe Ziele (Erfüllung der gesetzlichen und gesellschaftlichen Anforder-

rungen) und interne Notwendigkeiten (Sicherung der Wirtschaftlichkeit) in Einklang gebracht werden können (s.a. 5.1).

#### 7.5.1.2 Die Entwicklung des Qualitätsmanagements und seine Wirksamkeit

Die überwiegende Zahl der befragten Einrichtungen orientiert sich bei der QM-Entwicklung an den gängigen internationalen Systemen. Jeweils drei Einrichtungen an dem QM-Modell der ISO 9000 und vier an dem EFQM-Modell als Ansatz des TQM. Eine Einrichtung hat einen branchenbezogenen Ansatz des TÜV Rheinlands gewählt und eine weitere sich an einem verbandlichen Qualitätsmodell beteiligt. Bewusst wurden diese beiden Einrichtungen in das Sample miteinbezogen, da wie in 4.4.4 dargestellt, in den letzten Jahren eine große Zahl von unterschiedlichen QM-Ansätzen speziell für die Branche entwickelt worden ist und diese im Vergleich zu den internationalen Modellen berücksichtigt werden sollten.

<b>QM-Systeme in den befragten Einrichtungen</b>				
DIN ISO 9000ff	No.3 amb.	No.5 stat.	No.9 stat.	
EFQM- Modell	No.2 amb.	No.4 amb.	No.6 stat.	No.8 stat.
Branchenlösung	No.1 amb.			
Verbandsmodell	No.7 stat.			

*Schaubild VII.48: Einbezogene QM-Systeme in der Befragung*

Eine besonders typische Verteilung zwischen den Einrichtungsformen „ambulant“ und „stationär“ ist bei der Anwendung der QM-Systeme nicht erkennbar. In der regionalen Betrachtung spiegelt sich wieder, dass im Land Brandenburg die befragten

Einrichtungen das EFQM-Modell anwenden, da sie in einem gemeinsamen Projekt der Qualitätsgemeinschaft Pflege zusammenarbeiten, die dieses Modell als Orientierung verwendet (s. 4.4.4.1.3). Die Branchenlösung des TÜV Rheinlands war zu dem damaligen Zeitpunkt nur für ambulante Dienste im Angebot.

In der weiteren Darstellung kann auf eine Unterscheidung der Einrichtungen bezüglich der verwendeten QM-Systeme verzichtet werden, da der Entwicklungsstand in den Einrichtungen nicht sehr stark differiert. Auch bereits zertifizierte Organisationen unterscheiden sich in der Vollständigkeit und erkennbaren Wirksamkeit des QM nur graduell, aber nicht elementar voneinander. Kaum eine Einrichtung kann die Umsetzung aller Grundprinzipien des QM erkennbar darstellen, allerdings zeigen sich die Lücken und Verbesserungspotentiale nicht zentriert an einem Aspekt, sondern mit einer gewissen Streuung in der Thematik.

Vernachlässigt werden hauptsächlich die Strategieentwicklung, die Pflege von Partnerschaften und die umfassende Messung und Bewertung von Ergebnissen.

<b>QM-Systeme: Anwendungsstärken und -schwächen der Einrichtungen</b>	
<b>+ Stärken</b>	<b>- Schwächen</b>
Führung	Ergebnismessung
Prozesse	
Mitarbeiterorientierung	Strategieentwicklung
Kundenorientierung	Partnerschaften

*Schaubild VII.49: Stärken und Schwächen der QM-Systeme*

Stärken liegen in der Ausprägung der Führungsrolle, welche die Geschäftsführungen und die Leitungskräfte bei der Entwicklung des QM übernehmen (s. Schaubild VII.49). Mit Abstrichen gut gelöst ist auch die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Erarbeitung, womit

auch die Intentionen der OE angesprochen sind. Ein Kernstück des QM, die Kundenorientierung, findet mit fachlichen Einschränkungen bei der Mehrzahl der Organisationen die nötige Aufmerksamkeit. Hauptsächlich eingesetzt werden in diesem Zusammenhang Instrumente wie das Beschwerdemanagement und die Kundenbefragungen.

Erhebliche Bedeutung legen die Einrichtungen auf die Definition und Steuerung der Arbeitsprozesse und sind dabei größtenteils weit vorangeschritten. Diese Tatsache ist insofern interessant, als sie schon einen Hinweis auf die Bedeutung der OE im Rahmen des QM-Prozesses gibt (s.u.).

In der QM-Entwicklung spielen die Lernprozesse in Mitarbeitergruppen in der Mehrzahl der befragten Einrichtungen eine wichtige Rolle (s. 5.4). Auf traditionelle Lernstatt-Konzepte wird nicht Bezug genommen, aber die Form der Qualitätszirkel wird überwiegend eingesetzt (in 8 von 9 Einrichtungen).

<b>Gefundene Merkmale von QM in den befragten Organisationen</b>	<b>Häufigkeit</b>
• Das QM-System orientiert sich an einem Modell	Alle
• Führungskräfte übernehmen Verantwortung für die Qualitätsentwicklung	Alle
• Ziele und Strategien werden regelmäßig überprüft	2 von 9
• Mitarbeiter werden aktiv und konzeptionell einbezogen	5 von 9
• Einsatz von Qualitätszirkeln	8 von 9
• Informationen aus der Gesellschaft werden gesammelt	2 von 9
• Partnerschaften/Kooperationen nach außen	4 von 9
• Schlüsselprozesse sind in einem QM-Handbuch definiert	9 von 9
• Verbesserungsmaßnahmen werden ermittelt	8 von 9
• Kundenbefragung / Beschwerdemanagement vorhanden	8 von 9
• Leistung und Qualität werden systematisch gemessen	5 von 9

*Schaubild VII.50: Merkmale von QM in den befragten Organisationen*



Durch die Form und den Aufbau des Interviews kann in der Analyse der Kontexteinheiten sehr gut aufgezeigt werden, das, unabhängig von der unten stehenden Erörterung der OE, hier im Kontext des QM bereits OE-Elemente erkennbar und abgrenzbar werden.

Die von den Einrichtungen durchgeführten Analysen der Arbeitsabläufe und die vorgenommene Konkretisierung von Zuständigkeiten für die Leistungsqualität durch Verfahrensanweisungen beziehen sich nachweisbar auf Instrumente der OE und stellen diese Interventionstechniken für das QM-System zur Verfügung (s.u.).

Dadurch wird im QM-Bezugsrahmen eine neue Arbeitsstrukturierung vorgenommen, die sich, wie in 5.4 gezeigt, auf die Erfahrungen der Prozessinnovation der OE stützt und im QM-System der Einrichtung ein verändertes Prozessmanagement erzeugt. Wertet man den Punkt „Ergebnisse“ in den Interviews daraufhin aus, dann zeigt sich, dass die befragten Führungskräfte in diesem Zusammenhang auch von positiven Veränderungen bei den Mitarbeitern berichten, die eine Form des „job enlargements“ darstellen.

Zusammenfassend wird QM als übergeordnetes Handlungskonzept des Managements von den Führungskräften beschrieben, deren Umsetzung OE und PE dient.

#### 7.5.1.3 Stand und strategische Bedeutung der Organisationsentwicklung

Nur eine Minderheit der Einrichtungsleitungen kann mit einer schlüssigen OE-Definition ein Konzept beschreiben und entwickeln, das die Methoden und Instrumente der OE wirkungsvoll werden lässt. Eine langfristige OE-Strategie wird nur in einem Fall von der Führung beschrieben.

Die Mehrzahl der befragten Führungskräfte hat nur eine sehr ausschnittshafte Vorstellung von OE und ihren Möglichkeiten. Die in 2.3 vorgestellten OE-Ansätze wie die Aktionsforschung, die GRID-Methode oder das NPI-Modell sind keine inhaltlichen

Bezugspunkte und bei der Auswertung der Kontexteinheiten auch nicht in Ansätzen in der Umsetzung erkennbar.

Andererseits finden sich bei der Untersuchung der entsprechenden Kontexteinheiten der Interviews Einrichtungen, die auch ohne fundierte OE-Definition durchaus Maßnahmen anwenden, die den Charakter von OE aufweisen. OE-Prinzipien, wie das prozesshafte Vorgehen, die Durchführung von Ist-Analysen und die Rückkopplung von Informationen in die Organisation, sowie das Verständnis einer kontinuierlichen Entwicklung von Strukturen und Mitarbeiterfähigkeiten ist nachweisbar. Hier gilt es dann, wie oben ausgeführt, den Abgleich herzustellen, ob es sich um eigenständige OE-Projekte handelt oder ob vielmehr die Maßnahmen im Kontext der QM-Entwicklung stehen.

Weiterhin finden sich auch Einrichtungen, die eine inhaltliche Perspektive mit OE verbinden und durchaus Ziele formulieren, denen es aber nach der hier durchgeführten Untersuchung der Kontexteinheiten der Interviews an der entsprechenden Umsetzungsaxis mangelt.

Schließlich existiert auch die Variante derjenigen Einrichtungen, die weder eine theoretische Einschätzung von OE haben noch eine erkennbare Anwendung von OE-Maßnahmen belegen können (s. Schaubild VII.51).

Betrachtet man die Verteilung der dargestellten Varianten innerhalb der untersuchten Gruppe, lässt sich eine gleichmäßige Verteilung mit einem leichten Schwerpunkt bei der Variante „weder Theorie noch Praxis“ bei drei von neun Fällen feststellen.

**Vorgefundenes Theorie-/ Praxis – Verhältnis bei der Anwendung von OE**

- keine Definition und Strategie von OE – aber durchaus OE-Maßnahmen
- keine Definition und Strategie von OE – auch keine OE-Maßnahmen
- stimmige Definition und Strategie von OE – aber keine OE-Maßnahmen
- stimmige Definition und Strategie von OE – und durchaus OE-Maßnahmen

*Schaubild VII.51: Theorie-/Praxis – Verhältnis bei der Anwendung von OE in den befragten Einrichtungen*

Bezogen auf die weiter unten untersuchte Frage der Integration von OE und PE in das QM-System, ist ebenso die Frage von wesentlichem Interesse, welche OE-Maßnahmen in den Kontexteinheiten insgesamt sichtbar wurden, und welche Bezüge daraus zu den anderen Auswertungseinheiten in der Tendenz herausgearbeitet werden können.

Der große Trend bei der Anwendung von OE wird sichtbar im Aspekt der Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation in den Einrichtungen mit dem Schwerpunkt auf der Ablauforganisation der Arbeitsprozesse. Der Wandel der Organisation in Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen in der Pflegelandschaft der Bundesrepublik wird hierdurch eingeleitet (vgl. 6.1 / 6.2).

<b>Gefundene Merkmale von OE in den befragten Organisationen</b>	<b>Häufigkeit</b>
• OE ist als Methode strategisch im Einsatz	1 von 9
• Ist-/Soll-Analysen bzgl. der Arbeitsstrukturen und -prozesse	9 von 9
• Kernprozesse sind analysiert, beschrieben und angepasst	8 von 9
• Ziel- und Konzeptentwicklung unter Partizipation der Mitarbeiter	4 von 9
• Mitarbeiterressourcen werden für neue Strukturen weiterentwickelt	6 von 9
• Teamentwicklungsmaßnahmen (auch nur zeitlich begrenzt)	4 von 9
• Externe Berater einbezogen (auch nur zeitlich begrenzt)	5 von 9
• Projektorganisation zur Lösung von Problemen	6 von 9
• Konfliktmanagement	2 von 9
• Coaching	3 von 9

*Schaubild VII.52: Überblick der Merkmale von OE in den befragten Organisationen*

Die in 5.4 dargestellten Zusammenhänge von Instrumenten der OE, der PE und des QM und hier besonders die Verwendung der Ist-Analyse im Prozess des QM zeigt sich in der Auswertung der Interviews. Die mehrschrittige Vorgehensweise der Aktionsforschung mit den entsprechenden Feed-back-Prozessen ist aber hier nicht erkennbar.

Im Sinne der Organisationsanpassung werden in den Einrichtungen Arbeitsprozesse analysiert und verändert und es wird durch den unterschiedlichen Einbezug der Mitarbeiter partiell der Bezug zu den Zielen und Vorgehensweisen der OE hergestellt. Gleichmaßen feststellbar sind die Motive Ist-Analysen durchzuführen im Deutungszusammenhang des QM, um eine Standortbestimmung vorzunehmen und Verbesserungen einzuleiten, die dadurch den Wandel der Organisation auslösen und materialisieren.

Die Partizipation der Mitarbeiter wird bei einer Minderheit der Einrichtungen für die Ziel- und Konzeptentwicklung erkennbar umgesetzt, allerdings ohne dass in der Mehrzahl der Fälle die Mitarbeiter in ihren Kompetenzen und Fähigkeiten abgestimmt weiterentwickelt werden (s. Kap. 3). Teamentwicklung, Coaching oder Mitarbeiterbefragungen zur Bestandsaufnahme sind in Einzelfällen zu verzeichnen, werden aber kaum strategisch in einem OE-Konzept integriert (s. 5.4).

Zur Lösung von Problemen wird mit der Form der Projektorganisation gearbeitet, aber auch hier handelt es sich i.d.R. um isolierte Maßnahmen, die in einem geringen Zusammenhang zur Gesamtentwicklung stehen.

Nur in einer Organisation (s.7.4.7) wird eine mehrjährige OE-Strategie mit externer Begleitung verfolgt, um die Ziele des Trägers und eine Neupositionierung der Einrichtung zu erreichen. In der Mehrzahl der Interviews wird aus einem verkürzten und eingeschränkten Verständnis von OE heraus ein nur begrenzter Einsatz der Methoden erkennbar.

#### 7.5.1.4 Stand und strategische Bedeutung der Personalentwicklung

Die Gewinnung, Förderung und Weiterentwicklung von Mitarbeitern in Bezug auf die Erfüllung der Anforderungen der Organisation als Inhalt der PE wird in der Komplexität der Definition nur von einer der befragten Führungskräfte formuliert. Allerdings zeigen die anderen Interviews, dass die Führungen den Kern der PE erkannt haben und weitgehend handlungsleitende Definitionen für sich verwenden. Lediglich die ausdrückliche strategische Ausrichtung der Maßnahmen auf die Erreichung der Unternehmensziele steht im Hintergrund, obwohl der Vergleich der Auswertungseinheiten PE und QM zeigt, dass dieser Bezug in der Praxis sehr wohl festzustellen ist.

Konstatieren lässt sich, dass das Verständnis von PE bei den interviewten Führungskräften wesentlich stärker inhaltlich und theoretisch gefestigt ist, als die Definition der OE. Die Folge daraus ist eine vielschichtige Anwendung von einzelnen Instrumenten der PE in der Praxis der Einrichtungen. Die Stärken liegen dabei sowohl in der Steuerung des Personalbedarfs und der Personalmenge als auch im kontinuierlichen Angebot von Fort- und Weiterbildungen sowie des „trainings-on-the-job“ mit Hilfe von Anleitungen durch die Vorgesetzten (s. Schaubild VII.53).

Auch Mitarbeiterbeurteilungsgespräche sind in der Mehrzahl der Einrichtungen zu verzeichnen, ebenso wie einigen Fällen Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit.

Die Mitarbeiterorientierung der Führungskräfte als die „Manager der Veränderung“ (s. 5.4.2) ist in den Aussagen der Interviews erkennbar, und die Aufgabe der Begleitung der Mitarbeiter in ihrem Qualifizierungs- und Entwicklungsprozess bezogen auf die Organisationserwartungen wird weitgehend von der Führung angenommen. Das Instrument des Coachings wird dabei in seiner Funktion nur wenig genutzt, wie schon im vorigen Abschnitt zur

OE gezeigt, und die Form der Trainee-Programme ist nicht vorhanden.

Großer Entwicklungsbedarf besteht in der wirkungsvollen Verknüpfung der angewendeten Einzelmaßnahmen der PE zu einer nachhaltigen Gesamtstrategie. Beispielsweise wird nur in einem Drittel der Interviews deutlich, dass in den Personalgesprächen auch Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern getroffen werden, um die weitere Entwicklung zu steuern. Ebenso wird nur in einem Teil der Einrichtungen neben der Personalbedarfsplanung eine Planung der benötigten Qualifikationen und eine Potentialerhebung des Personals vorgenommen.

<b>Gefundene Merkmale von PE in den befragten Organisationen</b>	<b>Häufigkeit</b>
• Personalbedarf und -menge werden ermittelt	Alle
• Personalpotential wird analysiert	5 von 9
• Mitarbeiterbeurteilung (teilw. nur in der Einarbeitungszeit)	6 von 9
• Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit	3 von 9
• Fort- und Weiterbildung wird angeboten	alle
• Fort- und Weiterbildungsangebote werden beurteilt	4 von 9
• Transfer in die Arbeitspraxis wird überprüft	6 von 9
• Förderung der Mitarbeiter durch „training-on-the-job“	4 von 9
• Beratung bei Karrierefragen wird angeboten	2 von 9
• Teamentwicklung	3 von 9
• Förderung des Führungsnachwuchses	2 von 9

*Schaubild VII.53: Überblick der Merkmale von PE in den befragten Organisationen*

Hier lassen sich die Verbindungen ziehen zur Planung der Fort- und Weiterbildung, um die benötigten Potentiale der Mitarbeiter zu erschließen und zu entwickeln. Der Einsatz von Zielvereinbarungen wäre dann ein mögliches Instrument, um mit dem Mitarbeiter eine gemeinsame Vorgehensweise bezüglich seiner persönlichen Entwicklung einerseits und den Unternehmenszielen andererseits zu verabreden. In einer Minderheit der Organisationen wurden die gemeinsamen Ziele dann im Hinblick auf das Erreichen der Zielsetzungen des QM abgestimmt und formuliert, so dass PE-Instrumente hier den Aufbau des QM absichern können.

Die Mehrzahl der Einrichtungen unternimmt auf unterschiedlichen methodischen Wegen die Anstrengung, den Transfer der Fortbildungsinhalte in die Arbeitspraxis zu überprüfen und damit die Wirksamkeit von Fort- und Weiterbildungsangeboten auszuwerten. Inhaltlich sind die in der Kontexteinheit genannten Themen der Fortbildungen auf die Anforderungen der Einrichtung für den Aufbau des QM-Systems und die Sicherung der Leistungsqualität ausgerichtet. Das Thema „Fachlichkeit“ in den Fortbildungsinhalten steht eindeutig im Vordergrund, vor Themen aus dem Bereich der sozialen Kompetenzen für die Persönlichkeitsentwicklung des einzelnen Mitarbeiters. PE stützt so insgesamt die Ziele des QM für die Einrichtung und wird deutlich mit den Qualitätszielen für einzelne Fachaspekte des QM vernetzt.

Auch Teamentwicklungsmaßnahmen haben bei einer Minderheit der Einrichtungen ihre Bedeutung und aus dem Vergleich der jeweiligen Kontexteinheiten der Auswertungseinheiten QM und OE mit der PE wird deutlich, dass die Teamentwicklung gerade in den Einrichtungen forciert wird, die OE inhaltlich nutzen und die im Rahmen des QM einen Schwerpunkt auf die Mitarbeiterbeteiligung und Delegation von Verantwortung setzen.

Wenig ausgeprägt sind in den Einrichtungen Maßnahmen für den Führungsnachwuchs und Strategien der Mitarbeiterpflege durch

Incentive-Maßnahmen, Gesundheitsförderungsangebote oder innovative Entlohnungsinstrumente. Hier gibt es Einzelbeispiele, aber wenig strategische Überlegungen oder Konzepte.

#### 7.5.1.5 Integration von Organisationsentwicklung und Personalentwicklung in das QM-System

Ausgehend von den jeweiligen Auswertungen der Interviews in den Abschnitten „Übersicht über die gefundenen inhaltlichen Bezüge zwischen QM – OE – PE“ lassen sich hier Trends in den Ergebnissen zusammengefasst darstellen.

Der Mittelpunkt aller Entwicklungsmaßnahmen in den Einrichtungen ist der Aufbau des QM-Systems innerhalb der Organisation aus unterschiedlichen Motiven heraus (s.o. 7.5.1.1). In der Mehrzahl der Interviews wird deutlich, dass die befragten Führungskräfte OE und PE als Grundlage für das QM ansehen, nur die Realisierung dieser Einschätzung prägt sich in den Darstellungen der Führungskräfte über ihre Umsetzungsschritte sehr unterschiedlich aus.

Eine gelungene Integration und Nutzung von OE und PE für die QM-Entwicklung kann die Auswertung in 7.4 in einem Drittel der geschilderten Fälle belegen, da hier die Aussagen im Vergleich der Kontexteinheiten stimmig sind und sich deutliche Entsprechungen und Bezüge in den einzelnen Auswertungseinheiten QM, OE und PE zeigen. Strategische Überlegungen über den Einsatz der jeweiligen Instrumente werden von den Führungskräften beschrieben und der Nutzen der integrierten Vorgehensweise thematisiert.

In einem weiteren Drittel der interviewten Einrichtungen wird QM gestützt durch einen ausdrücklichen Einsatz von PE mit unterschiedlicher Intensität. Die entsprechenden Aussagen in der Auswertungseinheit PE liefern zusätzlich Belege. Zwar wird auch hier in dem einen oder anderen Fall noch der Einsatz von OE postuliert. Jedoch die Betrachtung der entsprechenden Kontexteinheiten und



der Auswertungseinheit OE insgesamt sowie die Aussagen in der Auswertungseinheit Ergebnisse, lassen aber den Schluss zu, dass OE nicht als Gesamtansatz erkannt ist und auch nicht als Methode schlüssig umgesetzt wird.

Das letzte Drittel der Einrichtungen richtet sein Hauptaugenmerk ausschließlich auf das QM. Daher ist ein erkennbar strategisch angelegter Einsatz von OE und PE nicht zu verzeichnen. Aber wie schon erwähnt, kommen auch in diesen Fällen viele Instrumente wie Ist-Analysen oder Projektorganisation sowie Potentialerhebungen oder eine Fort- bildungsplanung zur Förderung der Mitarbeiter zum Einsatz, so dass sich unstrukturiert Instrumente der OE und PE in den Interviews abbilden.

Formen der Integration von OE, PE und QM	Einrichtungen
<b>QM mit OE und PE</b>	<b>1 / 3</b>
<b>QM mit PE</b>	<b>1 / 3</b>
<b>nur QM</b>	<b>1 / 3</b>

*Schaubild VII.54: Verteilung der Integrationsvarianten in der Befragung*

### 7.5.2 Fazit der Auswertung

Die im letzten Abschnitt ausführlich analysierten Ergebnisse der qualitativen Interviews lassen sich zu folgendem Fazit für die Untersuchung verdichten:

Der Aufbau des QM-Systems steht im Mittelpunkt des Einrichtungsinteresses und wird als Managementkonzept für die Entwicklung der Organisation verstanden.

OE- sowie PE-Instrumente werden in allen Fällen als Grundlage für die Erreichung der QM-Ziele verstanden.

OE wird aufgrund eines eingeschränkten Verständnisses über den Ansatz wenig systematisch genutzt und keines der theoretischen OE-Konzepte (vgl. 2.3.3) ist in der Anwendung erkennbar.

Allerdings sind eine Reihe von OE-Instrumenten in Verbindung zu QM und PE implizit zur Entwicklung der Organisationsqualität im Einsatz.

Das Verständnis von PE ist mit Einschränkungen vorhanden, ohne dass eine eigenständige PE-Strategie erkennbar wird.

Diese Tatsache führt zu einem vielfältigen Einsatz von PE-Instrumenten im Dienste des QM-Konzepts, mit einem starken Akzent auf Mitarbeiterbeteiligung und -entwicklung als Qualitätsfaktor.

Der Wandel in der Organisation vollzieht sich also im Bezugsrahmen des QM-Systems als Managementkonzept, motiviert durch eine zunehmende Markt- und Kundenorientierung der Einrichtungen, so wie der Gesetzgeber es vorgegeben hat. Historische Bezüge zu dem Instrumentarium der OE sind abgerissen und die Ziele der „Human-Relations-Bewegung“ sind nicht als eigenständige Motive von OE-Prozessen im Sinne einer Mitarbeiterpartizipation und einer gleichzeitigen Optimierung der Organisationsleitung erkennbar.

Lernprozesse der Organisation und der Mitarbeiter in der Organisation sind nicht erkennbar einem Selbstverständnis geschuldet oder aus dem Menschenbild und dem organisationstheoretischen Verständnis heraus entwickelt, sondern sind deutlich pragmatische Schritte zur Erfüllung der Qualitätsziele, die sich der Organisation stellen.

PE wird dabei eng verkoppelt mit QM, allerdings kaum mit einem Ansatz des Personalmanagements im Sinne eines Human Resource Managements, sondern stark mit dem Blick auf den Mitarbeiter als ein Individuum.

In den gelungenen Fällen kann man in den Einrichtungen von einem „durch Entwicklungsmethoden gestützten QM-System“ sprechen, das durch Ansätze von OE und PE gestaltet und gefördert wird.

<b>8. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>497</b>
8.1 Zusammenfassende Bewertung .....	497
8.2 Schlussfolgerungen.....	502
8.3 Handlungsempfehlungen .....	505
8.4 Perspektiven .....	508



## **8. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen**

Das abschließende Kapitel setzt sich zum Ziel, die Möglichkeiten der PE und OE beim Aufbau und der Gestaltung von QM-Systemen und die Bedeutung des Zusammenwirkens unter Einbeziehung der Untersuchungsergebnisse aus den Fallstudien zusammenzufassen und zu bewerten.

Ziel soll es auch sein, für die Management-Praxis und die Gestaltung von Lernprozessen der Einrichtungen aus der wissenschaftlichen Arbeit heraus einen Beitrag zu leisten. Die Weiterentwicklung der Leistungsqualität im Sinne des Kunden, hier i.d.R. des Pflegebedürftigen, kann durch den Erkenntnisgewinn dieser Arbeit womöglich den einen oder anderen Hinweis erhalten.

### **8.1 Zusammenfassende Bewertung**

Organisatorischer Wandel und Lernprozesse in der Organisation erhalten eine eher unbewusste, aber dennoch konzeptionelle Einbindung als unabdingbare Gestaltungsfaktoren in das Managementkonzept des TQM in den Einrichtungen, so die Erkenntnis aus der Studie in Kapitel 7, die sich mit den theoretischen Darlegungen in Kapitel 5 deckt. Das Managementkonzept des TQM wird nicht nur inhaltlich-theoretisch auf die Organisations- und Personalentwicklung reflektiert, sondern auch auf der instrumentellen Ebene nutzt das Qualitätswesen eine Vielzahl der Methoden aus dem Erfahrungsschatz der OE und PE (s. Schaubild VIII.1).

Wird dabei in den Managementmodellen des TQM eine ausdrückliche Reflexion auf Vorgehensweisen der OE und PE aus früheren Jahren häufig vermieden, so findet sich diese Tendenz auch in der Auswertung der Fallstudien wieder.

Die Theorie von OE wird von den befragten Praktikern uneindeutig rezipiert und nur eine Minderheit der Einrichtungsleitungen kann mit einer schlüssigen OE-Definition ein Konzept beschreiben und

entwickeln, das die Methoden und Instrumente der OE wirkungsvoll zur Anwendung kommen ließe. Wenn auch Autoren wie Zink und Malorny von QM als einem kontinuierlichen OE-Prozess sprechen, so kann man dieses Postulat nicht in der Praxis der Fallstudien wieder finden.<sup>487</sup> Betrachtet man die befragten Einrichtungen, lässt sich feststellen, dass der seit Mitte der 90er Jahre berichtete Bruch in der Auseinandersetzung und Erprobung von OE-Prozessen (vgl. Kap. 6) auch in diesen Einrichtungen (mit einer Ausnahme, No.7) zu verzeichnen ist, ohne dass später erkennbar im Bezugsrahmen der QM-Debatte und QM-Umsetzung diese Erfahrungen verwertet wurden.

### **Auswertung der Fallstudien**

- Der Aufbau des QM-Systems steht im Mittelpunkt des Einrichtungsinteresses und wird als Managementkonzept für die Entwicklung der Organisation verstanden.  
OE- sowie PE-Instrumente werden in allen Fällen als Grundlage für die Erreichung der QM-Ziele verstanden.
- OE wird aufgrund eines eingeschränkten Verständnisses über den Ansatz wenig systematisch genutzt und keines der theoretischen OE-Konzepte (vgl. 2.3.3) ist in der Anwendung erkennbar.  
Allerdings sind eine Reihe von OE-Instrumenten in Verbindung zu QM und PE implizit zur Entwicklung der Organisationsqualität im Einsatz.
- Das Verständnis von PE ist mit Einschränkungen vorhanden, ohne dass eine eigenständige PE-Strategie erkennbar wird.  
Diese Tatsache führt zu einem vielfältigen Einsatz von PE-Instrumenten im Dienste des QM-Konzepts, mit einem starken Akzent auf Mitarbeiterbeteiligung und -entwicklung als Qualitätsfaktor.

*Schaubild VIII.1: Fazit aus der Analyse der Fallstudien*

---

<sup>487</sup> Zink, K.J.: a.a.O., S. 56 und Malorny, Chr.: a.a.O., S. 385

Dabei werden in den Einrichtungen durchaus unterschiedliche Instrumente der OE und PE eingesetzt, womit sich zeigt, dass die theoretische Verknüpfung mit QM, wie in Kapitel 5 gezeigt, in der Praxis zum Tragen kommt. Diese in den letzten Jahren in der Fachliteratur zu beobachtende Tendenz, dass die Methodenvielfalt der OE und PE in die QM-Konzepte implementiert und neu definiert worden ist, prägt sich in den Fallstudien unterschiedlich aus. Die Verknüpfung des organisationalen Lernens mit personalen Lernprozessen ist ein wesentlicher Faktor bei kontinuierlichen Verbesserungsprozessen des TQM, das zeigt die Auswertung der Führungskräfte-Interviews in Punkt 7. 5 der Arbeit. Lernprozessen in Mitarbeitergruppen wird von den Führungskräften eine hohe Bedeutung zugesprochen. Die Arbeit in Qualitätszirkeln hat einerseits Bedeutung für die Weiterentwicklung der Organisationsprozesse und dient andererseits der Qualifikation des Personals. So werden das ursprüngliche Ziel der Mitarbeiterpartizipation aus der OE und die Mitarbeiterqualifikation als Ziel der PE zu neuen Zielen der Mitarbeiterorientierung und -zufriedenheit des TQM umdefiniert.

Eine Vielzahl von PE-Maßnahmen sichert das QM-System in der Praxis, so die Ergebnisse in Kapitel 7, und diese sind aus Sicht der Führungskräfte sehr wirksam, ohne dass in der Mehrzahl der analysierten Fälle ein strategisches Personalmanagement die Grundlage liefert. Großer Entwicklungsbedarf besteht in der wirkungsvollen Verknüpfung der angewendeten Einzelmaßnahmen der PE zu einer nachhaltigen Gesamtstrategie (s. Schaubild VIII.2). Die Bedeutung von Personalauswahl, -einarbeitung und -beurteilung als Steuerungsinstrument der Leistungsqualität und nicht nur als Aufgabe der Personalarbeit, um die quantitativen Bedarfe zu decken, wird unterschätzt.

Vielmehr setzt stattdessen das TQM-Konzept als Managementmodell einen neuen Begründungszusammenhang und Handlungsrahmen, so dass ansatzweise konzeptionelle Lücken gefüllt werden. In einem schwierigen Arbeitsmarkt erzielen die Einrichtungen



durch die Anwendung von PE zwar Effekte im Bereich der Fort- und Weiterbildung und Förderung der vorhandenen Mitarbeiter, aber weitere Aspekte bleiben unbearbeitet. Die langfristigen Möglichkeiten erfolgreicher PE in der Wirkung nach außen, um die Organisationen attraktiv für neues Personal zu machen und rechtzeitig Qualifikationslücken zu schließen, werden wenig erkennbar von den Führungskräften ins Spiel gebracht.

Generell stehen in der organisationalen Praxis, wie sie in den Fallstudien sichtbar wurde, die institutionellen Ziele der PE gegenüber den individuellen Zielen der Mitarbeiter im Vordergrund der Bemühungen der Einrichtungen.

Das Verständnis der Führungskräfte für ihre Position und Rolle im Management der Organisation ist der Erfolgsfaktor für die Leistungsqualität der Einrichtungen. In allen untersuchten Organisationen der Studie zeigte sich, dass die „oberste Leitung“ initiativ und als Vorbild die Qualitätsbemühungen steuert und lenkt und damit als Impulsgeber Orientierung für die Mitarbeiter auf dem Weg der Qualitätsentwicklung gibt.

In der Optimierung der Arbeitsprozesse für den Kunden zeigt sich der Erfolg des QM-Systems der befragten Einrichtungen, die damit weitgehend Organisationsentwicklung im Rahmen des QM betreiben. Ist-Analysen, Selbstbewertungen und die Bearbeitung von Schwachstellen in den Schlüsselprozessen sowie die Einleitung von organisationalen und individuellen Verbesserungen, stehen nach der Auswertung der Fallstudien nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch im Kern der Entwicklungsprozesse. In der Weiterentwicklung der Aufbau- und Ablauforganisation zeigt sich die Nähe von OE und QM in der Umsetzung und hier wird über Arbeit in Qualitätszirkeln und Arbeitsgruppen die Partizipation der Mitarbeiter erreicht. So entstehen kontinuierliche Verbesserungen, welche die wirtschaftliche Seite der Organisation stärken und damit Träger, Kunden und Mitarbeiter zufrieden stellen.

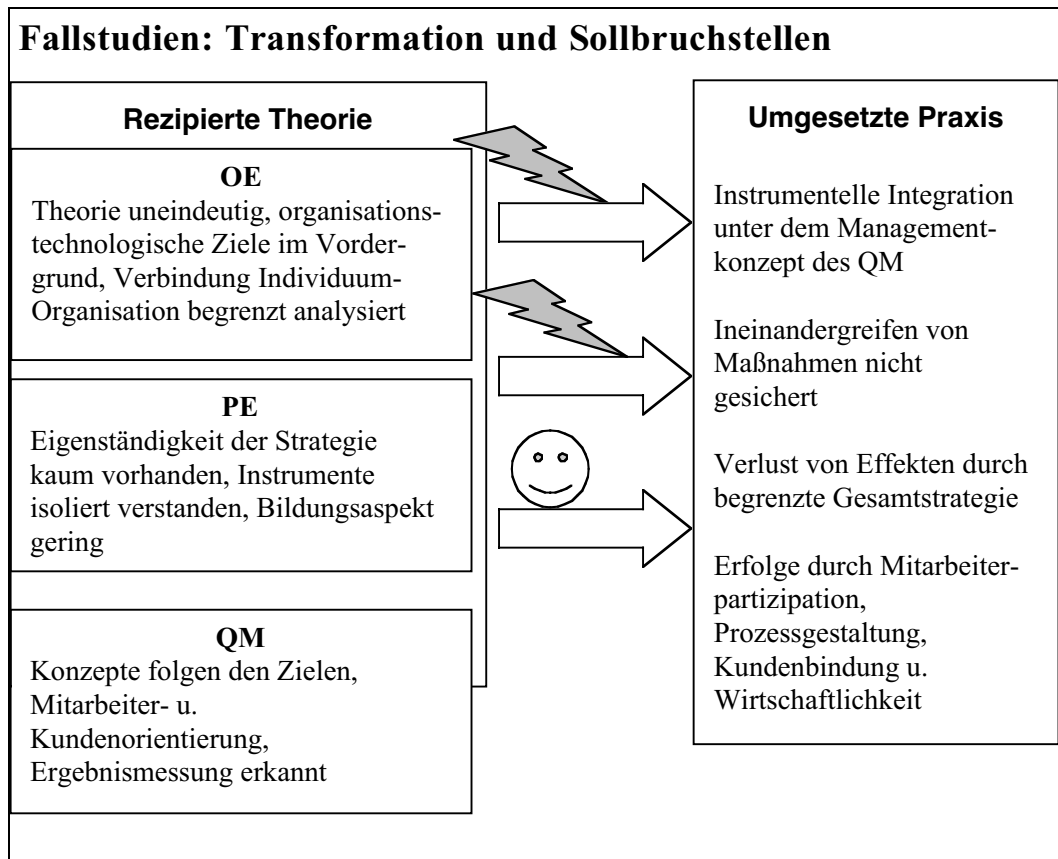


Schaubild VIII.2: Transformation Theorie – Praxis in den Fallstudien

Die Schwächen bei der Entwicklung der Qualität der Einrichtungen liegen auf zwei wesentlichen Ebenen. Zum einen ist aus den Interviews mit den Führungskräften eine Verbesserungsmöglichkeit bei der Strategieentwicklung erkennbar. Häufig sind die Organisationsstrategien aus einer einmaligen, prägenden Situation der Einrichtung entstanden. Unklar bleibt dann, wie die einmal gewählte Strategie überprüft und weiterentwickelt wird und welche internen und externen Faktoren dabei herangezogen werden. Die Gestaltung der Partnerschaften zu anderen Institutionen aus Wissenschaft und Praxis ist zu wenig ausgeprägt, um Strategiefragen der Einrichtung zu bearbeiten und zu entscheiden.

Ausbaufähig ist zum anderen in vielen Einrichtungen der in den Fallstudien sichtbar werdende Umfang der Ergebnismessungen in den Organisationen. Neben den gesamtbetrieblichen Finanzdaten,

die regelhaft im Controlling erhoben und gesteuert werden, zeigen sich erhebliche Lücken in der Messung der Ergebnisqualität bei vielen Schlüsselprozessen der Einrichtungen. Sowohl in den Arbeitsprozessen als auch bei den personalen Fragen der Mitarbeiterleistung sind zwar Ansätze dafür zu erkennen, aber kontinuierliche Messungen der Ergebnisse sind eher eine Ausnahme. Hier kommen in vielen der untersuchten Fälle die QM-Systeme an ihre Grenzen und die Anwendung bleibt verbesserungsfähig.

### **8.2 Schlussfolgerungen**

Die Interviews mit den Führungskräften der befragten Einrichtungen haben gezeigt, dass, unabhängig von seinem ursprünglichen theoretischen Bedeutungszusammenhang, das Ziel der Steigerung der Mitarbeiterpartizipation aus der OE zu einer ausgeprägten Mitarbeiterorientierung im Deutungszusammenhang der QM-Praxis der Führungskräfte transformiert wird. Die Zielstellung der Mitarbeiterqualifizierung an der Schnittstelle von OE und PE wird zum Anliegen der befragten Führungskräfte im Hinblick auf die Qualitätsentwicklung der Gesamtorganisation (vgl. 7.5). Womit auch die OE-Zielsetzung der Leistungssteigerung der Organisation durch einen adäquaten Wandlungsprozess in die QM-Praxis der Führungskräfte überführt worden ist.

Diese Transformationsprozesse vollziehen sich jedoch vor dem Hintergrund einer lückenhaften theoretischen und praktischen Wissensbasis über die Herleitung und die strategischen Möglichkeiten der zum Einsatz kommenden Instrumente und Methoden. Zu beobachten ist eine stark organisationstechnologische Interpretation von OE-Prozessen, welche die systemischen, sozial-partizipativen und entwicklungsfördernden Momente des OE-Ansatzes im Hinblick auf die personale Komponente vernachlässigt. Gerade diese, den Mitarbeiter motivierenden und Sinn stiftenden Elemente eines strategischen Wandlungsprozesses werden aber im Rahmen des

QM-Konzepts benötigt, um die Prozessqualität, die vom Mitarbeiter getragene Kundenorientierung für die Ergebnissicherung und eine hohe Kundenzufriedenheit kontinuierlich durch eine umfassende Identifikation des Personals mit der Organisation und der Dienstleistung der Altenhilfe sicherzustellen. Insofern können die Ziele des QM-Ansatzes nur erreicht werden, wenn die Führungskräfte bei der Gestaltung des organisatorischen Wandels die Mitarbeiterorientierung mit Hilfe eines fundierten Einsatzes von OE umsetzen.

PE wird in der Mehrzahl der Fallstudien als Anpassungsstrategie an die Qualitätsanforderungen betrieben und zu wenig auf die individuellen Ziele der Mitarbeiter zugeschnitten (s. Schaubild VIII.3). Erkennbare Konzepte, auch die Bildungsaspekte der beruflichen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zu betonen, um die Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter generell zu erweitern, fehlen. Die Einbindung der PE in das Konzept des QM-Systems verbindet Personalmotivation und Personalbeschaffung zu einem Führungskonzept, das dem Human Resource Management entspricht, ohne dass das Personalmanagement ausdrücklich theoretisch daraufhin ausgelegt ist. Die betriebswirtschaftliche Ausrichtung der Aktivitäten der PE lässt kaum Raum für Ansätze der Erwachsenenbildung. Welche mikropolitischen Bildungsziele die Mitarbeiter selbst im Rahmen der ihnen von der Einrichtung vorgegebenen Strukturen der PE verfolgen, bleibt einer weiteren Studie vorbehalten (s. 8.4)

Mögliche Gründe für die bisherigen Einschränkungen der Anwendung sind zunächst einmal in der Betriebsgröße zu sehen. Den bestenfalls mittelständischen Organisationen fehlen fachliche und personelle Ressourcen für einen kontinuierlichen Theorie-Praxis-Transfer der organisationstheoretischen Ansätze und Managementkonzepte. Die Finanzierungssystematik der Pflegeversicherung, unter der die Einrichtungen wirtschaften, bot bis zum Jahr 2001 kaum Ansätze, die organisatorische Anstrengungen für QM belohnen (vgl. Kap. 6). Erst seit 2002 sieht das SGB XI eine neue Bewertung der Leistungsqualität der Einrichtungen vor und eröffnet

Möglichkeiten, besondere Qualitätsanstrengungen finanziell zu vergüten. Die Aufmerksamkeit der Verbraucher und Nutzer auf besondere Qualitätsmerkmale der Einrichtungen hat sich ebenfalls erst in jüngster Vergangenheit geschärft, so dass bisher, bezogen auf die Kundensituation, eine begrenzte Wahrnehmung bezüglich der Qualitätsmerkmale einer Einrichtung zu verzeichnen ist. Das hat zu der paradoxen Situation geführt, dass die Branche, wie in der Einleitung und Kapitel 6 ausgeführt, zwar eine hohe Regulierungsdichte bezüglich der Qualitätsanforderungen erlebt hat, aber gleichzeitig für die Einrichtung durch Qualitätsleistungen nur begrenzte wirtschaftliche Effekte erzielt werden konnten. Somit sind die finanziellen Ressourcen für den geplanten organisatorischen Wandel begrenzt und fordern einen erheblichen Voluntarismus der Mitarbeiter und einen strategischen Weitblick der Führungskräfte, sich der untersuchten Methoden und Instrumente der OE, PE und des QM zu bedienen.

OE ist als Ansatz sehr umfassend angelegt und setzt auf zu viele Akteure auf den unterschiedlichen Ebenen der Organisation, als dass sie als Prozess mit internen Mitteln einer kleineren Organisation gesteuert werden könnte. Notwendig ist hierfür in der Regel eine externe Moderation und Begleitung. OE braucht kompetente Berater von außen, die häufig fehlen, weil sie fachlich nicht geschult oder zu teuer sind. Hier schrecken die Einrichtungen der Altenhilfe zurück, finanzielle Mittel zur Verfügung zu stellen, es sei denn, Institutionen, Verbände oder Trägerverbände organisieren eine Finanzierung. Beispiele im Rahmen von QM-Prozessen konnten in 4.4.4.1 aus verschiedenen Bundesländern dargestellt werden.

**Führungskräfte sollten nach den Ergebnissen dieser Arbeit:**

- die Refinanzierung der Qualität mit den Kostenträgern sicherstellen
- das Wissen über integrierte Managementkonzepte vertiefen
- dadurch die strategischen Potentiale von OE und PE im QM erschließen
- PE stärker als Mittel der Personalgewinnung und -bindung verstehen
- die Einbindung der Mitarbeiter nicht nur als Partizipation, sondern auch durch Zielvereinbarungen sicherstellen
- QM als ein Managementkonzept zur Steuerung der Organisation verwenden
- ihre eigene Weiterbildung und Beratung intensivieren, z.B. durch Coaching
- Weiterbildungsangebote für Führungskräfte und Mitarbeiter einrichtungsbezogen auf die geplante Entwicklung abstimmen
- den Einbezug der wissenschaftlichen Praxis durch Kooperationen gestalten

*Schaubild VIII.3: Schlussfolgerungen für Führungskräfte im QM*

Der Ausbildungsstand von Führungskräften und den mittleren Führungskräften der Einrichtungen beinhaltet nicht regelhaft ein ausgeprägtes Managementwissen und erreicht dieses Niveau erst durch berufsbegleitende, i.d.R. mehrjährige Fortbildungen. Die schon angesprochenen, begrenzten finanziellen Ressourcen und eine dünne Personaldecke, gerade auch auf Leitungsebene, behindern umfangreiche und zeitnahe Weiterbildungsmaßnahmen zusätzlich, so dass erst Schritt für Schritt eine Verbreiterung des Wissens über integrierte Managementkonzepte (vgl. 5.1) zu erwarten ist.

### **8.3 Handlungsempfehlungen**

Bei dem Verständnis und der Anwendung integrierter Managementkonzepte müssen auch die Handlungsempfehlungen dieser Arbeit ansetzen, denn nicht nur die Organisationen selber sind in der Optimierung ihrer Praxis angesprochen, sondern auch die Weiterbildungsträger und die begleitenden Berater der Einrichtungen. Auch

hier ist es notwendig, eine zu beobachtende Kurzatmigkeit der Ansätze und Maßnahmen zu überwinden.

Die Bedeutung von Rückmeldeschleifen in die Organisation bei der Durchführung von Ist-Analysen sowie die Interpretation der Ergebnisse für die nächsten Entwicklungsschritte als eine zentrale Methode der OE, ist ein Inhalt von Managementwissen, der bei der Vermittlung von Veränderungskonzepten für die Einrichtung betont werden muss.

Methodisch lässt sich feststellen, dass heutige QM-Weiterbildungsangebote sich häufig auf die ausschließliche Vermittlung einer QM-Methode konzentrieren, so dass demzufolge die in dieser Arbeit untersuchten Bezüge zu anderen Managementansätzen und Strategien der OE und PE und ihre Auswirkungen auf die Organisationskultur vernachlässigt werden.

Gerade auch die Bedeutung des Personalmanagements und der PE als strategischer Teil von QM und von integrierten Managementmodellen muss in den Vordergrund gestellt werden, wenn man QM erfolgreich vermitteln und anwenden will. Die Steuerung der Organisationsleistung mit Hilfe von PE durch Potentialanalysen und durch, mit Zielvereinbarungen abgesicherten Entwicklungsmaßnahmen, muss verstärkt werden und kann in Managementweiterbildungen für die untersuchte Branche zum Inhalt gemacht werden.

Im Hinblick auf die Angebotsformen gilt es, die immer noch bestehende Kluft zwischen Wissenschaft und Praxis in der Weiterbildung zu überwinden. Die bisherige Praxis der Wahrnehmung von Bildungsangeboten durch einzelne Mitarbeiter einer Einrichtung kann mittelfristig nicht mehr ausreichen. So wie im Betrieb die Arbeit im QM-System eine Teamaufgabe ist, so müssen auch die Wissensgrundlagen Zug um Zug in Abteilungen und Teams weitreichend verbessert werden, ohne bei der mittleren Leitungsebene halt zu machen. Wie die Interviews mit den Führungskräften und

die berichteten Ergebnisse in den Fallstudien eindrucksvoll belegt haben, ist in den Einrichtungen bei den Mitarbeitern eine Verhaltensänderung durch Wissenserweiterung nachweisbar. Gesamtorganisatorische Erkenntnisse ermöglichen individuelle Veränderungen von Handlungen, Überzeugungen und Fertigkeiten. Diese Lernprozesse müssen systematisiert und auf die Entwicklungsziele der Organisation zugeschnitten werden.

In Zusammenarbeit von Einrichtungs- und Trägergruppen mit der wissenschaftlichen Praxis von Universitäten und Fachhochschulen könnten Curricula für längerfristige Lern- und Veränderungsprozesse von Einrichtungen und Teams entwickelt werden, die in ihrer Effektivität weit über die bisherigen, auf den einzelnen Mitarbeiter bezogenen Bildungsmaßnahmen hinausgehen. Die Analyse der Interviews hat gezeigt, dass bezüglich der Wirksamkeit der vorhandenen Weiterbildungsangebote eine zunehmende Überprüfung der Wirkungsweise und eine wachsende Kritik bei den Führungskräften zu verzeichnen ist (s. 7.5.1.4).

Diese Maßnahmen zielen auf die Führungskräfte insgesamt ab, aber auch die oberste Führungskraft der Einrichtung bedarf der fachlichen Unterstützung. Die geringe Bedeutung des Coachings ist ein auffälliger Aspekt der Untersuchung und zeigt sowohl fehlende Angebote, wie mangelnde Akzeptanz. Beratung und Weiterbildung für die Führungskräfte sind in der Fläche nach den hier vorliegenden Ergebnissen nicht präsent genug, um von diesen wahrgenommen zu werden. Einzelne Projekte in Form von überbetrieblichen „Qualitätszirkeln“ für die Führungskräfte liegen erst seit jüngster Zeit vor und geben erste Hinweise, dass hier begleitende Unterstützungsformen zu konzipieren sind, um die innerorganisatorische Rolle der Führungskräfte durch externe Kooperationsformen mit Coachingelementen zu stützen.

Langfristig könnten durch eine Verstetigung berufsbegleitender Bildung und Beratung, die stärker auf das Organisationssystem



insgesamt und nicht auf den individuellen Mitarbeiter allein ausgerichtet sind, organisations- und personalentwickelnde Effekte erzielt werden, die der Zielsetzung der Qualitätspolitik im Rahmen des QM entgegenkommen.

#### **8.4 Perspektiven**

Trotz der umfangreichen Beschäftigung mit dem Thema und seiner Ausprägung in dem Praxisfeld bleiben offene Fragen, die zur weiteren Bearbeitung anstehen. Zunächst impliziert das methodische Vorgehen in dieser Arbeit die Überlegung, ob die Tendenzen, die hier aufgezeigt werden konnten, sich auch einer qualitativ umfangreicher angelegten Studie für die Branche der Altenhilfe-einrichtungen bestätigen ließen. Natürlich schließt sich daran die Überlegung an, inwieweit sich für das Sozial- und Gesundheitswesen insgesamt eine ähnliche Tendenz in der Aussage verifizieren ließe oder ob anders gelagerte Ergebnisse zu erzielen wären.

Geht man bei der Auslegung der Untersuchung branchenübergreifend vor, käme folgerichtig ein gemischtes Sample unterschiedlicher Organisationen in Betracht und somit würde sich die Frage des branchentypischen Charakters der in dieser Arbeit gefundenen Praxisergebnisse generell stellen.

Auf einer anderen Ebene könnte es auch erkenntnisfördernd sein, die Organisationen nach einem anderen Fokus auszuwählen. Der Blickwinkel von ausgesuchten OE-Projekten auf die Effekte, die diese OE-Maßnahmen auf die Leistungsqualität und auf ggf. vorhandene QM-Systeme in der Organisation haben, könnte die Ergebnisse dieser Arbeit im Hinblick auf die Positionierung der Vorgehensweisen gegeneinander oder als Integration zueinander abrunden. Das gleiche gilt natürlich auch für die PE, deren Wirkungsweisen auf das QM eingehender untersucht worden sind und die für eine weitere Fragestellung in Bezug auf die Anwen-

derungserfolge im Zusammenhang mit QM-Systemen in Organisationen analysiert werden sollte.

Nicht zuletzt ergibt sich aus dieser Arbeit die Möglichkeit der Entwicklung einer Langzeitstudie in den befragten Einrichtungen, indem nach einem definierten Entwicklungszeitraum, von z.B. drei Jahren, erneut die Umsetzungsstrategien analysiert werden würden. Darüber hinaus wäre es auch von Interesse, den Blickwinkel der Mitarbeiter auf die Entwicklungen in den Organisationen einzubeziehen und dort mit einer Erhebung anzusetzen. Die Umsetzung ihrer Bildungsziele im Rahmen der organisationalen Konzepte von OE, PE und QM im mikropolitischen Sinne könnte die Aussagen dieser Arbeit ideal ergänzen.

In dem Maße wie Mittel und Kapazitäten zur Verfügung stehen, könnte so eine sinnvolle Fortsetzung dieser Arbeit geleistet werden.



## **9. Anlage: Interview-Leitfaden**

### **Übersicht Fragenkomplexe**

- 0. Ausgangsdaten der Organisation
    - 1. Beweggründe für QM
    - 2. QM-System / Prozesse
    - 3. OE
    - 4. PE
    - 5. Ergebnisse : Kunden / Mitarbeiter / Organisation
- 

### **0. Ausgangsdaten der Organisation**

> s. Datenblatt <

### **1. Beweggründe für QM**

1. Rückblickend gesehen, was war der entscheidende Auslöser, weshalb diese Organisation begonnen hat, sich mit Qualitätssicherung und QM zu beschäftigen ?

### **2. QM-System / Prozesse**

2.0 Fassen Sie bitte in einem Satz zusammen, was QM für Sie bedeutet :

2.1 Wird ein QM-System (DIN ISO / TQM / EFQM) angewendet ?

2.1.1 Wenn ja, welches ?

2.1.2 Wenn nein, werden einzelne Maßnahmen im Sinne des QM angewendet ?

Welche ?

– einzelne Maßnahmen für ein QM / orientiert an der EFQM –

2.2 Welche Rolle spielen die Führungskräfte bei der Entwicklung der Organisation und der Leistungsqualität ?

2.3 Werden die Ziele und die Strategien der Organisation erarbeitet ?

2.3.1 Wenn ja, von wem ?

2.3.2 Wenn ja, wie ?

2.4 Werden Informationen gesammelt über die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Interessen ?

2.4.1 Wenn ja, wie ?

2.5 Werden die Mitarbeiter einbezogen in die strategische Entwicklung von Qualität und von Maßnahmen der Qualitätssicherung ?

2.5.1 Wenn ja, wie ?

2.6 Wird sichergestellt, dass die entscheidenden Schlüsselprozesse der Organisation optimal gesteuert und erbracht werden ?

2.6.1 Wenn ja, wie ?

2.7 Werden regelmäßig Selbstbewertungen der Qualität (Audits, Assessments) durchgeführt ?

2.7.1 Wenn ja, wie ?

2.8 Wenn ja, werden daraus Verbesserungsmaßnahmen in der Organisation abgeleitet ?

2.8.1 Wie werden diese Maßnahmen organisiert und umgesetzt ?

2.9 Werden die Ergebnisse dieser Verbesserungsmaßnahmen überprüft ?

2.9.1 Wenn ja, wie ?

2.10 Werden Maßnahmen der Qualitätssicherung (Struktur-, Prozess-, Ergebnisqualität) im Sinne der gesetzlichen Auflagen des SGB XI, BSHG durchgeführt ?

2.10.1 Wenn ja, welche ?

2.11 Gibt es Qualitätszirkel in der Organisation ?

2.11.1 Wenn ja, wer moderiert diese ?

2.11.2 Welche Themen werden dort bearbeitet ?

2.11.3 Wenn nein, wie werden Maßnahmen der Qualitätssicherung erarbeitet ?

2.12 Wie wird sichergestellt, dass die Ergebnisse der Organisation optimal ausfallen ?

2.13 Auf welchen Wegen gewinnt die Organisation Erkenntnisse über die Zufriedenheit von Kunden und Partner ?

2.13.1 – bezüglich der Kunden direkt ?

2.13.2 – bezüglich der Mitarbeiter ?

2.13.3 – bezüglich der Gesellschaft ?

2.14 Wurde eine externe Zertifizierung der Q. der Organisation durchgeführt ?

2.14.1 Wenn ja, mit welchem Ergebnis ?

2.14.2 Wenn nein, wird zukünftig eine externe Zertifizierung der Q. der Organisation angestrebt ?

### **3. Fragen zur OE in der Organisation**

3.1 Was verstehen Sie unter OE ?

3.2 Würden Sie sagen, dass Methoden der OE bei Ihnen in der Organisation angewendet werden ?

3.2.1 Wenn ja, mit welcher Zielsetzung von der Führung aus ?

3.2.2 Welche Maßnahmen waren dies ?

3.3 Welche Ergebnisse konnten durch die OE-Maßnahmen verzeichnet werden ?

3.4 OE bedient sich verschiedener Methoden, welche der folgenden wurden angewendet („auch ohne das Wissen, daß dies OE ist“) ?

3.4.1

– Ist-/Soll-Analyse der Strukturen ?

– Ist-/Soll-Analyse der Prozesse ?

– Ist-/Soll-Analyse der Leistungen ?

– Ist-/Soll-Analyse anderer Tatbestände nämlich: .....

3.4.2 Gibt es ein Organigramm der Organisation ?

3.4.3 Liegen Beschreibungen der Abläufe der Schlüsselprozesse der Organisation vor ?

In welcher Form ?



3.4.4 Wird die Form der Projektorganisation zur Lösung von Aufgaben verwendet ?

3.5 Wurde dabei eine Bestandsaufnahme vorgenommen durch:

- Dokumentenanalyse ?
- MA-Befragung ?
- Kundenbefragung ?

3.6 Fand eine Ziel- und Konzeptentwicklung der Organisation statt ?

3.6.1 Wurden dabei folgende Arbeitsmethoden eingesetzt ?

- MA-Befragung ?
- Arbeitsgruppen ?
- Kundenbefragungen ?
- Einbezug der Leitung der Organisation ?
- Verwendung von Informationen aus dem Umfeld der Organisation ?

3.7 – Konfliktmanagement ?

3.7.1 Wurden dabei folgende Arbeitsmethoden eingesetzt ?

- Coaching ?

- Supervision ?
- Teamentwicklungsmaßnahmen ?
- Moderation von Teamsitzungen ?
- Veränderungen von Arbeitsabläufen ?

### 3.8 – Fortbildung und Training der MA ? durch

#### 3.8.1 Wurden dabei folgende Arbeitsmethoden eingesetzt ?

- interne Fortbildungen ?
- externe Fortbildungen ?
- training on the job ?
- weitere Maßnahmen ?

#### 3.9 Fand ein Einbezug externer Berater statt ?

#### 3.10 Wurden mit den Maßnahmen der OE Ziele erreicht in Bezug auf:

- 3.10.1 – Förderung der Partizipation und Mitwirkung der MA ?
- 3.10.2 – das Lernen durch neue Erfahrungen bei den MA ?
- 3.10.3 – die Persönlichkeitsentwicklung der MA ? (> Bezug PE)

3.10.4 – Erhöhung der Flexibilität der Organisation ?

3.10.5 – Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Organisation ?

#### **4. Fragen zur PE**

4.1 Was verstehen Sie unter in PE ?

4.2 Würden Sie sagen, dass Methoden der PE bei Ihnen in der Organisation angewendet werden ?

4.2.1 Wird der Personalbedarf erhoben ?

4.2.2 – bezüglich der Menge ?  
– wie ?

4.2.3 – bezüglich der Qualifikation ?  
– wie ?

4.3 Wird das Personalpotential erhoben ?  
– wie ?

4.3.1 Finden MA-Beurteilungen statt in der Probezeit ?

4.3.2 Finden kontinuierliche MA-Beurteilungen statt ?  
– in welchen Intervallen ?

4.4 Gibt es MA-Befragungen ?

4.5 Welche Förderungs- und Entwicklungsmaßnahmen gibt es für MA ?

- Anleitungen
- interne Schulungen
- externe Schulungen
- Weiterbildungen zu einem Abschluss
- Beratung in Karrierefragen
- Beratung bei Versetzungswünschen
- etc.

4.6 Wer gestaltet das Fortbildungsangebot ?

4.6.1 Wird das Fortbildungsangebot im Hinblick auf die benötigten MA-Fähigkeiten ausgerichtet ?

- wenn ja, wie ?

4.6.2 Wer entscheidet über geeignetes Fortbildungsangebot für den einzelnen MA ?

4.6.3 Werden Wünsche der MA berücksichtigt ?

Wenn ja, wie ?

4.6.4 Findet eine Auswertung der Veranstaltungen statt ?

Wenn ja, wie ?

4.6.5 Wird späterhin im Arbeitsalltag nachgeprüft, ob Inhalte der Fortbildungen vom MA angewendet werden ?

- wie ?

#### 4.7 Gibt es Entwicklungsmaßnahmen für MA-Teams ?

- Anleitungen auf Sitzungen
- Moderation von Sitzungen
- Anleitungen während der Arbeit ?
- Aufgabenstellungen zur Lösung mit dem Ziel von Verbesserungen ?

#### 4.8 Gibt es ein Förderungsprogramm für den Führungsnachwuchs?

### **5. Ergebnisse**

#### 5.1 Wie werden heute Ergebnisse der Organisation gemessen ?

#### 5.2 Hat sich im Rahmen von OE-Maßnahmen an der Betrachtung und Messung von Ergebnissen etwas geändert ?

#### 5.3 Welche Rolle spielen die ex. Kunden bei der Messung von Ergebnissen ?

#### 5.4 Welche Hauptergebnisse für die ex. Kunden konnten speziell durch das QM erreicht werden ?

#### 5.5 Welche Hauptergebnisse für die ex. Kunden konnten speziell durch die Maßnahmen der OE erreicht werden ?

5.6 Welche Hauptergebnisse für die ex. Kunden konnten speziell durch die Maßnahmen der PE erreicht werden ?

## **6. Zusammenhang QM – OE – PE**

6.1 Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen QM – OE – PE ?  
Wenn ja, welchen ?

Wenn nein, warum besteht keiner ?

6.2 Welche inhaltliche Rolle spielen OE-/PE-Maßnahmen für QM ?

6.3 Welcher Unterschied besteht für Sie zwischen den Methoden ?

– Schluss –



## Datenblatt zum Interview-Leitfaden

**Grunddaten der Einrichtung**      No. :

Kategorie		Antwort	
Haus gebaut / Dienst gegr.			
Bewohner/Pat. Anzahl			
Mitarbeiter - Anzahl			
Umsatz p.a.			
Aktivitäten QM seit			
Kosten für QM p.a.			





## 10. Literaturliste

Alsen, H. u.a.: Qualität der Versorgung bestimmt Zukunft der Krankenhäuser, in: führen und wirtschaften im Krankenhaus, Nr.1, Jan./Febr. 2003, S. 76ff

Arbeitskreis Assessment Center (Hrsg.): AC als Instrument der Personalentwicklung, Hamburg 1996

Argyris, C.: Das Individuum und die Organisation. Einige Probleme gegenseitiger Anpassung 1975, in: Türk, K.: Organisationstheorie, Hamburg 1975, S. 228

Argyris, Ch., Schön, D. A.: Organizational Learning, Reading/Mass. 1978

Arnold, R.: Betriebliche Weiterbildung, Bad Heilbrunn 1991

Arnold, R.: Weiterbildung – notwendige Utopie oder Stiefkind der Gesellschaft, in: Dieckmann, H., Schachtsiek, B. (Hrsg.): Lernkonzepte im Wandel. Die Zukunft der Bildung, Stuttgart 1998

Arnold, R., Bloh, E.: Grundlagen der Personalentwicklung im lernenden Unternehmen, Hohengehren 2001, nach Peters, S.(Hrsg.): Lernen und Weiterbildung als permanente Personalentwicklung, München / Mering 2003

Bach, H., Mühlbauer, B. H., Wadsack, R. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in der stationären Altenpflege – Erfahrungsbericht einer EFQM-Einführung, München 2000

Bank, B., Buchter, H., Stoll, T.: Die Folgen des Fehlstarts – Zustände wie bei den Raubrittern, in Capital 7/1998

Barnard, Ch.: Die Führung großer Organisationen, Essen 1970

Barthge, M., Schiersmann, Chr.: Prozeßorientierte Weiterbildungsperspektiven und Probleme eines neuen Paradigmas der Kompetenzentwicklung für die Arbeitswelt der Zukunft, in: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management, Berlin / Münster / New York 1998

Baur, U., Hartmann-Templer, G.: Erfahrungen bei der Umsetzung von Qualitätsmanagement in Wohn- und Werkstätten der Behindertenhilfe, in: Peteran-

der, F., Speck, O.: Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen, München / Basel 1999, S. 258

Bea, F.X., Haas, J.: Strategisches Management, Bern / Stuttgart / Wien 2001

Becker, H., Langosch, I.: Produktivität und Menschlichkeit, 4. Aufl. Stuttgart 1995

Becker, M.: Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 3. überarb. und erw. Auflage, Stuttgart 2002

Beckhard, R.: Organisationsentwicklung – Strategie und Modelle, Baden-Baden 1972

Beiser, S.: Umfassendes Qualitätsmanagement im Krankenhaus, in: Bläsing, J.P.; Wagner, Ch.: Qualitätsmanagement in den Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens, Ulm 1998, S. 133

Bennis, W., Nanus, B.: Führungskräfte, Berlin 1986

Bennis, W. G.: Organisationsentwicklung – Ihr Wesen, ihr Ursprung, ihre Aussichten. Baden-Baden 1972

Berger, G.: Die SIESTA-Qualitätsdiagnose als erster Schritt einer Qualitätsentwicklung über das bereits Erreichte hinaus, in: Bronski, H. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in der Altenpflege, Hagen 1998, S. 47

Berthel, J.: Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, Stuttgart 1989

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (bgw): Projekt „Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren“, Konzeptpapier, Hamburg 2003

Biesenkamp, R., Deutscher Verein e.V. (Hrsg.): Veränderungen in sozialen Einrichtungen. Organisationsentwicklung und Stellenbeschreibungen in der Praxis, Arbeitshilfen Heft 46, Frankfurt/M. 1993

Biebricher, M.: Das Konzept der Selbstbewertung des Qualitätsmanagements in der Jugendhilfe (SQ-J), in: Boeßenecker, K.H. u.a. (Hrsg.): Qualitätskonzepte in der Sozialen Arbeit, Weinheim / Basel / Berlin 2003, S.141

- Blake, R. R., Mouton, J.S. : The managerial grid III, 3. Aufl. Houston 1985
- Bläsing, J.P.; Wagner, Ch.: Qualitätsmanagement in den Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens, Ulm 1998
- Bleicher, K.: Das Konzept Integriertes Management, 5. Aufl. Frankfurt/M. / New York 1999
- Blonski, H. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in der Altenpflege, Hagen 1998
- Blüher, S.: Wie langlebig ist die Solidarität? In: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie, S. 110 – 114, Heft 2 Band 36, 4/2003
- Boeßenecker K.H. u.a. (Hrsg.): Qualitätskonzepte in der Sozialen Arbeit, Weinheim / Basel / Berlin 2003
- Bortz, J., Döring, N.: Forschungsmethoden und Evaluation, Berlin / Heidelberg / New York 1995
- Brinkmann, R.D.: Mitarbeiter-Coaching, Heidelberg 1994
- Brüggemann, J. : Der Pflegeprozess in der Altenpflege – eine umfassende Herausforderung für das Pflegemanagement, in: Igl, G., u.a. (Hrsg.): Qualität in der Pflege, Stuttgart 2002
- Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, Berlin / Heidelberg/ New York 1996
- Büse, K.: DIN ISO für Heime: Qualitätsmanagementsystem für Altenhilfeeinrichtungen, Hannover 1996
- Bundesministerium für Gesundheit (Hrsg.): Qualitätsentwicklung in der Pflege, Baden-Baden 1996
- Bundesministerium für Gesundheit: Dokumente zur Pflegeversicherung, Leistungsempfänger SGB XI, Berlin 2002
- Bundesministerium für Gesundheit: Pflegeversicherungsgesetz – Textausgabe, Bonn 2002

Bundesverband privater Anbieter sozialer Dienste e.V.(bpa): Qualität auf dem Prüfstand, in: bpa-Magazin Bonn 3/1998

CAREkonkret: LIGA Brandenburg: Pilotprojekt zu LQN gestartet, in Nr. 3/6. Jahrgang, Hannover 2003

CAREkonkret: LQN – Ministerium kündigt nun Gesetz an, Nr. 14/ 6. Jahrgang, Hannover 2003

CAREkonkret: Kampagne – Hamburg wirbt um Altenpfleger, Nr. 18/ 6. Jahrgang, Hannover 2003

Cohn, R.: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion, Stuttgart 1990

Conradi, W.: Personalentwicklung, Stuttgart 1983

Crößmann, G. u.a.: Taschenkommentar Heimgesetz, Hannover 2002

DAFA: Das Dienstleistungsangebot des DAFA Instituts: Übersicht, Broschüre, Kiel 2002

DEGEMED (Hrsg.): QM-Handbuch für Einrichtungen der Rehabilitation, Bonn 1998

Deming, W.E.: Does the Baldrige Award really work? In: Harvard Business Review Jan./Febr.1992

Deppe, J.: Quality Circle und Lernstatt. Ein integrativer Ansatz, Wiesbaden 1989

Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ): Begriffe zum Qualitätsmanagement, 6. Auflage Berlin / Wien / Zürich 1995

DGQ: Qualitätsmanagement bei Dienstleistungen, Berlin / Wien / Zürich 1996

DGQ: Audit im Prozeßcontrolling, Berlin / Wien / Zürich 1999

DGQ: Prozessorientierung in der Dienstleistung, Berlin / Wien / Zürich 2000

Deutsches EFQM Center: Potenziale erkennen – Zukunft gestalten, Broschüre Frankfurt/M. 2002

Deutsches Institut für Normung e.V. (DIN): DIN EN ISO 9000:2000, Berlin 2001

Diakonisches Werk Hamburg: Landesrahmenhandbuch Hamburg Diakonie-Siegel Pflege, Version 0, Hamburg 2000

Donabedian, A.: The criteria and standards of quality, Vol. II, explorations in quality assessment and monitoring, Ann Arbor 1982

Donahue, K.T.: Joint Commission on Accreditation of healthcare Organizations: Overview and recent initiatives, in: Paeger, A.: Die Gesundheitsversorgung von morgen, Kronberg 1998

Doppler, K., Lauterburg, Chr. : Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 9. Auflage Frankfurt/M. / New York 2000

Drumm, H.-J.: Qualitative Personalplanung. In: ZfbF 39 11/1987, S. 959-974

Ebers, M.: Organisationskultur: Ein neues Forschungsprogramm? Wiesbaden 1985

European Foundation for Quality Management (EFQM): Das EFQM Modell für Excellence – Öffentlicher Dienst und soziale Einrichtungen, Brüssel 1999

EFQM: Excellence einführen, Brüssel 1999

EFQM: Excellence einführen. Eine praktische Anleitung zur Selbstbewertung, Brüssel 1999

EFQM: Die acht Pfeiler der Excellence – Das Grundkonzept der EFQM und ihr Nutzen, Brüssel 2000

EFQM: Zahnarztpraxis – proactive practice, in: EFQM Magazin, Special Edition Prize Winners 2001, Brüssel 2001

EFQM: Der European Quality Award - Informationsbroschüre, Brüssel 2002

Etzioni, A.: A comparative analysis of complex organisations, New York 1961

Etzioni, A.: Soziologie der Organisation, München 1973

Evangelischer Erziehungsverband e.V. -EREV- (Hrsg.): Qualitätsentwicklung und -bewertung in der Sozialen Arbeit, Hannover 1998

Eversheim, W. (Hrsg.): Qualitätsmanagement für Dienstleister, Berlin /Heidelberg/New York, 1997

Fatke, R.: Fallstudien in der Erziehungswissenschaft, in: Friebertshäuser, B., Prengel, A. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim / München 1997, S. 56ff

Fatzer, G. (Hrsg.) Organisationsentwicklung für die Zukunft, Köln 1993

Faulstich, P.: Strategien der betrieblichen Weiterbildung, München 1998

Faulstich, P., Zeuner, Chr.: Erwachsenenbildung, Weinheim / München 1999

Faulstich, P., Schmidt-Lauff, S.: Lernzeitstrategien im betrieblichen Kontext, in: Faulstich, P. (Hrsg.): Innovation in der beruflichen Weiterbildung, Bielefeld 2000

Faulstich, P.: Weiterbildung. Begründungen lebensentfaltender Bildung, München / Wien 2003

Fayol, H.: Allgemeine und industrielle Verwaltung, München und Berlin 1929, nach Kieser A., Kubicek, H.: Organisation, 3. Auflage, Berlin / New York 1992

Felsch, A.: Personalentwicklung und organisationales Lernen: Mikropolitische Perspektiven zur theoretischen Grundlegung, Hamburg 1996

Fink, F.: Das System Leistungsbeschreibung, Qualitätsbeschreibung, Qualitätsprüfung und Entgeltberechnung (SYLQUE) als Grundlage für ein Qualitätsmanagement, in: Boeßenecker K.H. u.a. (Hrsg.): Qualitätskonzepte in der Sozialen Arbeit, Weinheim / Basel / Berlin 2003, S. 152

Flick, U., v. Kardorff, E., Keupp, H. u.a. (Hrsg.): Handbuch Qualitativer Sozialforschung, Weinheim 1995

Flick, U.: Stationen des qualitativen Forschungsprozesses, in Flick, U., v. Kardorff, E., Keupp, H. u.a. (Hrsg.): Handbuch Qualitativer Sozialforschung, Weinheim 1995

Flick, U.: Qualitative Forschung, Reinbek b. Hamburg 1998

Franke, H.: Das Lösen von Problemen in Gruppen, München 1975

Fraunhofer-Institut: Handbuch Selbstbewertungssystem für stationären Einrichtungen der Altenhilfe, Stuttgart/Frankfurt/M. 1998

French, W. L., Bell C.H.: Organisationsentwicklung, 3. Aufl. Bern / Stuttgart 1990

Frey-Akademie: Katalog der Spezifikationen – Alten- und Pflegeheime, Zürich / Dornbirn / Mainz 1996

Friebertshäuser, B., Prengel, A. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim / München 1997

Friedrichs, J.: Methoden empirischer Sozialforschung, Reinbek b. Hamburg 1973

Frühauf, T.: Chancen und Risiken neuerer gesetzlicher Entwicklungen für die Qualität der Dienstleistung in Einrichtungen der Behindertenhilfe, in: Schubert, H.-J., Zink, K.J. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in sozialen Dienstleistungsunternehmen, Neuwied / Kriftel / Berlin 1997, S. 9

Gaitanides, M., Scholz, R., Vrohlings, A. et al.(Hrsg.): Prozessmanagement, Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, Berlin 1994

Gaitanides, M., Scholz, R., Vrohlings, A.: Prozessmanagement, Grundlagen und Zielsetzung, in: Gaitanides, M., Scholz, R., Vrohlings, A. et al.(Hrsg.): Prozessmanagement, Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, Berlin 1994

Garvin, D.A.: How the Baldrige Award really works?, in: Harvard Business Review Nov./Dez.1991

Gebert, D., u.a.: Organisationsentwicklung. Probleme des geplanten organisatorischen Wandels. Stuttgart 1974



Geißler, H.: Organisationspädagogik: Umrisse einer neuen Herausforderung. München 2000

Georg, W.: Betriebliche Bildung in Japan – Musterbeispiel für Deutschland?, in: Witthaus, U., Wittwer, W. (Hrsg.): Vision einer lernenden Organisation, Bielefeld 1997

Giddens, A.: Die Konstitution der Gesellschaft, Frankfurt/M. / New York 1988

Gottschall, A., Kretschmer, H., v. Rüden, R., Selbt, H.: TQM und DIN ISO 9000 – Was hat das mit Personalentwicklung zu tun? In : Arbeitskreis Assessment Center (Hrsg.): AC als Instrument der Personalentwicklung, Hamburg 1996

Görres, S., Luckey, K., Stappenbeck, J.: Qualitätszirkel in der Alten- und Krankenpflege, Bern / Göttingen / Toronto / Seattle 1997

Görres, S.: Qualitätssicherung in Pflege und Medizin, Bern / Göttingen / Toronto / Seattle 1999

Grochla, E.: Grundlagen der organisatorischen Gestaltung, Stuttgart 1982

Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart 1980

Gross , P., Badura , B.: Sozialpolitik und soziale Dienste. Entwurf einer Theorie personenbezogener Dienstleistungen, Frankfurt/M. 1977

Großjohann, K., Rückert, W.: Häusliche Pflege: Mehr Balance für mehr Qualität, in: PROALTER, 1/2003, KDA, Bonn 2003

Gumpp, G.B., Wallisch, F.: ISO 9000 entschlüsselt, Landsberg / Lech 1995

Hammer, M. , Champy, J.: Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen, München 1998

Hanft, A.: Personalentwicklung zwischen Weiterbildung und „organisationalen Lernen“, München / Mering 1995

Hansen, W., Kamiske, G.F. (Hrsg.): Qualitätsmanagement und Human Resources, Düsseldorf 2001

Harris, R., Klie, T., Ramin, E.: Heime zum Leben – Wege zur bewohnerorientierten Qualitätssicherung, Hannover 1995

Heiner, M. (Hrsg.): Qualitätsentwicklung durch Evaluation, Freiburg 1996

Hentze, J., Kammel, A.: Personalwirtschaftslehre 1, 7. überarb. Aufl. Bern / Stuttgart / Wien 2001

Hirschmann, P.: Kooperative Gestaltung unternehmungsübergreifender Geschäftsprozesse, Wiesbaden 1998

Hopf, C., Weingarten, E. (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung, Stuttgart 1979

Igl, G., Schiemann, D., Gerste, B., Klose, J. (Hrsg.): Qualität in der Pflege, Stuttgart 2002

Jung, P., Neubauer, R.: Personalentwicklung: Prozeßgestaltung und Prozeßoptimierung, in: Arbeitskreis Assessment Center (Hrsg.): AC als Instrument der Personalentwicklung, Hamburg 1996, S. 73ff

Kämmer, K., Hennecke, M., Trapp, F., Bruns-Waigand, W.: Qualitätsverfahren im Überblick, Hannover 2001

Kamiske, G. F. (Hrsg.): Der Weg zur Spitze – mit Total Quality Management zu Business Excellence, München 1998

Kerres, A., Falk, J., Seeberger, B. (Hrsg.): Lehrbuch Pflegemanagement, Heidelberg 1998

Kieser A.: Organisationstheorien, 4. Aufl. Stuttgart / Berlin / New York 2001

Kieser A., Kubicek, H.: Organisation, 3. Auflage, Berlin / New York 1992

Kirsch, W., Esser, W.-M., Gabele, E.: Das Management des geplanten Wandels von Organisation, Stuttgart 1979

Klages, H.: Gesellschaftlicher Wertewandel als Bezugspunkt der Ordnungspolitik, in; Schlotter, H.G. (Hrsg.): Ordnungspolitik an der Schwelle des 21. Jahrhunderts, Baden-Baden 1997

Klie, T. (Hrsg.): Recht der Altenhilfe, Hannover 1997

Knäpple, A. (BSU), Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Sozialordnung Baden-Württemberg (Hrsg.): Organisationsentwicklung in Altenhilfeeinrichtungen, Stuttgart 1993

Kompa, A.: Personalbeschaffung und Personalauswahl, Stuttgart 1989

Kosiol, E.: Organisation als Unternehmung, Wiesbaden 1976

Kraemer-Fieger, S., Roerkohl, A., Kölsch, R.: Qualitätsmanagement in Non-Profit-Organisationen, Wiesbaden 1996

Kraemer-Fieger, S., Schönhofen, K.: Instrumente, Rollen und Funktionen bei der Einführung von QM-Systemen, in: Kraemer-Fieger, S., Roerkohl, A., Kölsch, R.: Qualitätsmanagement in Non-Profit-Organisationen, Wiesbaden 1996

Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen: Qualität im Dialog entwickeln, Seelze 1998

Kuratorium Deutsche Altershilfe - KDA (Hrsg.): Qualitätsgeleitetes Planen und Arbeiten in der Altenhilfe, in: Forum Band 25, Köln 1994

Kuratorium Deutsche Altershilfe (KDA): Hausgemeinschaften / Modellprojekte etc., in: Reihe Architektur + Gerontologie, Band 2 - 8, Köln 1999 – 2001

Küpper, W., Felsch A.: Organisation, Macht und Ökonomie: Mikropolitik und die Konstitution organisationaler Handlungssysteme, Wiesbaden 2000

KTQ (Hrsg.): KTQ-Manual 3.0 für die Pilotphase, Düsseldorf 2000

Lade, E. (Hrsg.): Ratgeber Altenhilfe Teil 7/3.2, Ostfildern 1996

Lawrence, P.R., Lorsch, J.W.: Organization and environment, Cambridge, Mass./ Homewood, Ill. 1967/69

Lawrence, P.R., Lorsch, J.W.: Developing organizations: Diagnosis and action, Reading, Mass. 1969

Leinemann, W., Taubert, T.: Berufsbildungsgesetz (BBiG), München 2002

Leineweber, Th. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in der Altenpflege erfolgreich umsetzen, Kissing 2002

Leopoldt, B., Steinmetz-Ehrt, C.: QAP – Qualitätsanalyse-Instrument und Zertifizierung auf Basis des Europäischen Qualitätssystems EFQM, in: Blonski, H. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in der Altenpflege, Hagen 1998 S. 155ff

Lewin, K.: Group decision and social change, New York 1947

Liebold, Chr.: Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung. Ein Leitfaden für die Praxis, Soest 2000

Liebl, H., Oechsler, W.: Personalbeurteilung. Neue Wege zur Bewertung von Leistung, Verhalten und Potential, Wiesbaden 1992

Lievegoed, B.C.J.: Organisationen im Wandel, Bern / Stuttgart 1974

Ludwig, U., Ulrich, A.: Koalition des Schweigens, in: Der Spiegel S. 64 – 69, 9/199

Luhmann, H.: Soziale Systeme – Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt/M. 1984

Luhmann, H.: Zweckbegriff und Systemrationalität, Tübingen 1968

Malorny, Chr., Kassebohm, K.: Brennpunkt TQM, Stuttgart 1994

Malorny, Chr.: TQM umsetzen, Stuttgart 1999

Martin, A.: Personal - Theorie, Politik, Gestaltung, Stuttgart / Berlin / Köln 2001

Maslow, A. H.: Motivation und Persönlichkeit, Olten/Freiburg 1977

Mayring, P.: Qualitative Inhaltsanalyse, Weinheim 1997

Meinhold, M.: Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit, Freiburg 1996

Metzler, H., Wacker, E.: Zum Qualitätsbegriff in der Behindertenhilfe, in: Schubert, H.-J., Zink, K.J. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in sozialen Dienstleistungsunternehmen, Neuwied / Kriftel / Berlin 1997, S. 44ff

Müller, H.: Personal- und Organisationsentwicklung auf der Grundlage von Qualitätsmanagement und der systemischen Theorie Senges – dargestellt am Beispiel der Wellnesshotels, München 2001

Müller, J.F.W.: Höhere Attraktivität des Arbeitsplatzes Pflege, in: Heim und Pflege, S. 208 – 210, Kulmbach 6/94

Müller, J.F.W.: Strukturen verändern – Qualität verbessern, in: Altenheim, S. 848 – 853, Hannover 12/1995

Müller, J.F.W., Treike, S.: Management in der Altenhilfe: Führung und Leitung in der Altenhilfe, in: Lade, E. (Hrsg.): Ratgeber Altenhilfe, Teil 5/6.2, Ostfildern 1996

Müller, J.F.W., Treike, S.: Neue und qualifizierte Mitarbeiter für die Altenhilfe: Personalgewinnung und Personalentwicklung als Managementaufgabe, in: Lade, E. (Hrsg.): Ratgeber Altenhilfe Teil 7/3.2, Ostfildern 1996

Müller, J.F.W., Treike, S.: Von der Qualitätstheorie zur Qualität der Praxis, in: Blonski, H. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in der Altenpflege, Hagen 1998 S. 103

Müller, J.F.W.: Organisationslehre im Pflegemanagement in: Kerres, A., Falk, J., Seeberger, B. (Hrsg.): Lehrbuch Pflegemanagement, Heidelberg 1998

Müller, J.F.W.: QM-Check-up. Der aktuelle Vergleich der marktgängigen Qualitätsmanagement-Systeme für Ihre Organisation, 2. Aufl. Hamburg 1999

Müller, J.F.W.: Qualitätsoffensive im Schulterschluss, in: PFLEGEN AMBULANT, Melsungen 3/2000

Müller, J.F.W. : DIN EN ISO 9000:2000 und das EFQM-Modell für Excellence im Vergleich, in: Die Schwester/Der Pfleger, Melsungen 3/2002

Müller, J.F.W.: Praxis des Pflegemanagements in der stationären Altenhilfe, in: PFLEGE MAGAZIN, 4. Jg. Heft 3, Weinheim 2003

Müller-Stevens, G., Lechner Chr.: Strategisches Management, 2. Aufl. Stuttgart 2003

Mybes, U.: Typische Schwachstellen in der Aufbauorganisation von Altenpflegeheimen, in: Kuratorium Deutsche Altershilfe - KDA (Hrsg.): Qualitätsgeleitetes Planen und Arbeiten in der Altenhilfe, in: Forum Band 25, Köln 1994

National Institute of Standards and Technology (Hrsg.): Award Criteria 1998, Gaithersburg 1998

Neuberger, O.: Personalentwicklung, 2. durchges. Aufl. Stuttgart 1994

Neumann, S.: „TÜV-Plakette für Pflegedienste“, in: Häusliche Pflege 4/97, Hannover 1997

Offermann, C., Sauerborn, M., Schlenker, G.: Qualitätsmanagement in Heimen (DIN ISO 9000ff), in: Kuratorium Deutsche Altershilfe - KDA (Hrsg.): Qualitätsgeleitetes Planen und Arbeiten in der Altenhilfe, in: Forum Band 25, Köln 1994

Opaschowski, H.W.: Einführung in die Freizeitwissenschaften, Opladen 1994

Ortmann, G. et al.: Computer und Macht in Organisationen, Opladen 1990

Ortmann, G., Sydow, J., Türk, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation, 2. Aufl. Opladen 1999

Ortmann, G., Sydow, J., Türk, K.: Organisation als reflexive Strukturation, in: Ortmann, G., Sydow, J., Türk, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation, 2. Auflage Opladen 1999

Paeger, A. u.a.: AMIQ – Asklepios-Modell für Integriertes Qualitätsmanagement, in: Kugler, J. u.a.: Der leitende Arzt in der Krankenhausorganisation, Düsseldorf 1998

Paeger, A.: Die Gesundheitsversorgung von morgen, Kronberg 1998

Paeger, A. u.a.: Krankenhauszertifizierung 2002: im Crosswalk von EFQM zu KTQ und QMK, Kronberg 2002

Paritätischer Wohlfahrtsverband, Landesverband Hamburg: Qualitätshandbuch stationäre Altenhilfe – Leistungsstandards und Qualitätsmanagement, Hamburg 1996

Patterson, J.G.: Grundlagen des Benchmarking, Wien 1996

Patton, M.Q.: Qualitative evaluation and research methods, 2. Aufl., London 1990 in: Flick, U.: Qualitative Forschung, Reinbek b. Hamburg 1998, S. 87ff

Pautzke, G.: Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis, München 1989

Pawletko, K.-W., Bundesministerium für Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Ambulant betreute Wohngemeinschaften für demenziell erkrankte Menschen, Berlin 2002

Peterander, F., Speck, O.: Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen, München / Basel 1999

Peters, S.(Hrsg.): Lernen und Weiterbildung als permanente Personalentwicklung, München/Mering 2003

Piaget, J.: Meine Theorie der geistigen Entwicklung, Frankfurt/M. 1985

Pieper, R.: Diskursive Organisationsentwicklung, Berlin 1988

Porter, L. W., Lawler III, E. E., Hackman, J. R. : Behavior in organizations, New York 1975 nach Staehle, W. H.: Management, 8. Aufl. München 1999, S. 415

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung: Sozialpolitische Umschau Nr. 440, November 2000

Purtschert, R.: Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen, Bern / Stuttgart / Wien 2001

Qualitätsgemeinschaft Pflege, LIGA der Freien Wohlfahrtspflege im Land Brandenburg / J. F.W. Müller: Qualitätsmanagement-Handbuch ambulante, teilstationäre und stationäre Altenpflege, 2. überarb. Aufl., Potsdam 2002

Radtke, P., Wilmes, D.: European Quality Award. Praktische Tipps zur Anwendung des EFQM-Modells, München / Wien 2002

- Rahn, H.-J.: Führung von Gruppen, Heidelberg 1995
- Rechtien, W.: Zur Geschichte der angewandten Gruppendynamik, in: GD 1/1990, S. 103 –120
- Reck-Hog, U., Klink, G.: Kundenorientierte Pflege – Prüfung von ambulanten Pflegediensten durch die TÜV Rheinland-Gruppe, in: H. Bronski (Hrsg.): Qualitätsmanagement in der Altenpflege, Hagen 1998 S. 171
- Rehn, G.: Modelle der Organisationsentwicklung, Bern / Stuttgart 1979
- Remer, A.: Organisationslehre, Berlin / New York 1989
- Richter, E.: Rechtsmediziner beklagen Pflegeschäden, in: Forum Sozialstation, S. 14-15, Nr. 120 02/2003
- Richter, M.: Personalführung im Qualitätsmanagement, München / Wien 1997
- Richter, M.: Organisationsentwicklung, Bern / Stuttgart / Wien 1994
- Riegger, M.: Lernstatt erlebt – Praktische Erfahrungen mit Gruppen-initiativen, Essen 1983
- Ritter, A.: Mitarbeiterpartizipation als Baustein eines wirkungsvollen Qualitätsmanagements, in: Hansen, W., Kamiske, G.F. (Hrsg.): Qualitätsmanagement und Human Resources, Düsseldorf 2001
- Roethlisberger, F.J., Dickson, W.J.: Management and the Worker, Hollywood, Ill. 1939
- Rogers, C.R.: Encounter-Gruppen - das Erlebnis menschlicher Begegnung, 6. Aufl. München 1984
- Rogge, K.-E. (Hrsg.): Methodenatlas für Sozialwissenschaftler, Berlin / Heidelberg / New York 1995
- Rohleder, C., KDA (Hrsg.): Untersuchung zur Fort- und Weiterbildungssituation in der Altenarbeit, Köln 1999



Rossbach, H.-G.: Qualitätssicherung im Kindergarten, in: Peterander, F., Speck, O.: Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen, München / Basel 1999, S. 214

Roth, G. (Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.), Bundesministerium für Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Qualitätsmängel und Regelungsdefizite der Qualitätssicherung in der ambulanten Pflege, Stuttgart 2001

Roth, G. (Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.), Bundesministerium für Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Qualität in Pflegeheimen, Dortmund 2002

Rückle, H.: Coaching: So spornen Manager sich und andere zu Spitzenleistungen an, 2. Aufl. Landsberg/Lech 2001

Rupp, M.: Die Budgetverantwortung der Pflegedienstleitung, in: Handbuch Pflege & Management, Stuttgart 2002

Schein, E.H.: Process consultations: Its role in organization development, Reading, Mass. 1969, 2. Aufl. Vol. 1 1988, Vol. 2 1987

Schmidt, R. (Hrsg.) u.a.: Pflege & Wohnen – Strategien zur Neuausrichtung, Hannover 2000

Schneider, H.-D., u.a.: Führungsaufgaben im Alten- und Pflegeheim, Heidelberg 1992

Scholz, Chr.: Personalmanagement, 5. neubearb. und erw. Aufl. München 2000

Schrappe, M. u.a.: Stand der Zertifizierung in bundesdeutschen Krankenhäusern, in: führen und wirtschaften im Krankenhaus, Nr.5, 2000, S. 644ff

Schreiber, K.: ISO 9000 – die große Revision, Wien 2001

Schreyögg, G.: Umwelt, Technologie und Organisationsstruktur: Eine Analyse des kontingenztheoretischen Ansatzes. Bern/Stuttgart 1978

Schreyögg, G., Noss, Ch.: „Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation“, in: Die Betriebswirtschaft 55 (1995), S. 169 – 185

Schreyögg, G., Sydow, J. (Hrsg.): Gestaltung von Organisationsgrenzen, Berlin / New York 1997

Schubert, H.-J., Zink, K.J. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in sozialen Dienstleistungsunternehmen, Neuwied / Kriftel / Berlin 1997

Schubert, H.J.: Von Leistungs- und Prüfvereinbarungen zur Umsetzung umfassender Qualitätsmanagementkonzepte, in: Schubert, H.J., Zink, K.J. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in sozialen Dienstleistungsunternehmen, Neuwied, Kriftel, Berlin 1997

Schubert, M.: Qualitätszirkel, in: Hansen, W., Kamiske, G.F. (Hrsg.): Qualitätsmanagement und Human Resources, Düsseldorf 2001

Schwarte, N.: Selbstevaluation und fachliche Standards in der sozialen Rehabilitation Behinderter, in: Heiner, M. (Hrsg.): Qualitätsentwicklung durch Evaluation, Freiburg 1996, S. 197- 214

Schwarte, N., Oberste-Ufer, R.: LEWO: Lebensqualität in Wohnstätten für erwachsene Menschen mit geistiger Behinderung, Marburg 1997

Schwarz, P.: Management in Nonprofit Organisationen, Bern / Stuttgart/ Wien 1992

Schwarz, P., Purtschert, R., Giroud, Ch.: Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen, Bern / Stuttgart / Wien 1999

Scott, W. G.: Grundlagen der Organisationstheorie. Frankfurt/M., New York 1986 nach Staehle, W. H.: Management, 8. Aufl. München 1999

Seghezzi, H.D.: Integriertes Qualitätsmanagement. Das St. Gallener Konzept, 2. vollst. überarb. u. erw. Aufl. München 2003

Seiler, Th. B.: Kognitive Strukturiertheit, Stuttgart 1973

Seits, M., Tews, B.: Der Pflege-TÜV, in : Häusliche Pflege, Hannover 9/1999

Selbmann, K.: Verknüpfung externer und interner qualitätssichernder Maßnahmen im Krankenhaus, in: Schubert, H.-J., Zink, K.J. : a.a.O., S. 183ff

Seltz, R., Mill. U., Hildebrandt, E. (Hrsg.): Organisations als soziales System, Berlin 1986

Senge, P. M.: Die fünfte Disziplin, Freiburg 1998

Sheehan, R., Sheehan H.: Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen in den USA, in: Peterander, F., Speck, O.: Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen, München/Basel

Siegmann, W.: Qualität der Altenpflege auf dem Prüfstand, in: Nachrichten Parität, 6/2002, Frankfurt/M.1999

Sievers, B.: OE als Lernprozess personaler und sozialer Systeme – oder: Wie läßt sich OE denken ? in: Trebesch, K.: Organisationsentwicklung, Stuttgart 2000

Speck, O.: Marktgesteuerte Qualität – eine neue Sozialphilosophie? In: Peterander, F., Speck, O.: Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen, München/Basel 1999

Speck, O.: Die Ökonomisierung sozialer Qualität, München/Basel 1999

Sprenger, R.K.: Das Prinzip Selbstverantwortung, 6. Aufl. Frankfurt/M./ New York 1997

Staehle, W. H.: Management, 8. Aufl. München 1999

Steinbuch, P.A.: Organisation, 8. überarb. Aufl. Ludwigshafen 1990

Steinmann, H., Schreyögg, G.: Management – Grundlagen der Unternehmensführung, 4. Aufl. Wiesbaden 1997

Strauss, A.L.: Grundlagen qualitativer Sozialforschung, 2. Auflage, München 1998

Sydow, J.: Der soziotechnische Ansatz der Arbeits- und Organisationsgestaltung, Frankfurt/M. / New York 1985

Taylor, F.W.: Die Grundsätze der wissenschaftlichen Betriebsführung, Berlin und München 1917

Tietze, W., Schuster, K.M., Rossbach, H.-G.: Wie gut sind unsere Kindergärten? Neuwied 1997

Trebesch, K.: Organisationsentwicklung in Europa, Band A u. B. Bern / Stuttgart 1980

Trebesch, K. (Hrsg.): Organisationsentwicklung, Stuttgart 2000

Trebesch, K.: 50 Definitionen von Organisationsentwicklung – und kein Ende. Oder: Würde Einigkeit stark machen? S. 50, in: Trebesch, K.: Organisationsentwicklung – Konzepte, Strategien, Fallstudien, Stuttgart 2000

Türk, K.: Organisationstheorie, Hamburg 1975

Türk, K.: Neue Entwicklungen der Organisationsforschung – ein Trendreport, Stuttgart 1989

Twenhöfel, R.: Mit den Mitarbeitern steht und fällt die Sache, in: Altenheim 3/2003, Hannover 2003

Ulrich, H.: Die Unternehmung als produktives soziales System, 2. Aufl. Bern 1970

Vansins, L.S., Taillieu, T.: Business Process Reengineering oder soziotechnisches Systemdesign in neuen Kleidern? in: Trebesch, K.: Organisationsentwicklung, Stuttgart 2000

Vahs, D.: Organisation: Einführung in die Organisationstheorie und -praxis, Stuttgart 2001

Wallrafen-Dreisow, H., Weigel, R.: EFQM, wissen wo man steht, in: Altenheim, Hannover 9/2002

Weber, M.: Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen 1976, Bd. II S. 551ff, nach Remer, A.: Organisationslehre, Berlin / New York 1989, S. 102

Wietek, P.: Personalentwicklung in Pflegeberufen, Bad Emstal 2000

Wilken, U. (Hrsg.): Soziale Arbeit zwischen Ethik und Ökonomie, Freiburg 2000

Witthaus, U., Wittwer, W. (Hrsg.): Vision einer lernenden Organisation, Bielefeld 1997

Wittwer, W.: Weiterbildung im Betrieb. Darstellung und Analyse, München 1982

Wittwer, W.: Biografieorientierte Kompetenzentwicklung in der betrieblichen Weiterbildung, in: Peters, S. (Hrsg.): Lernen und Weiterbildung als permanente Personalentwicklung, München / Mering 2003

Wohlgemuth, A.C.: Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung, 3. Aufl. Bern/Stuttgart 1991

Zemke, R.: Bashing the Baldrige in: Training, Vol. 28, Nr. 2, 1991

Zimber, A., Bäuerle, D.: Fortbildung in der Altenhilfe: eine empirische Studie, Heidelberg 2002

Zink, K.J.: TQM als integratives Managementkonzept, Wien 1995

Zollondz, H.-D.: Grundlagen Qualitätsmanagement. Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte, München 2002

Genutzte Quellen im Internet:

[www.din.de](http://www.din.de)

[www.dqs.de](http://www.dqs.de)

[www.dgq.de](http://www.dgq.de)

[www.dza.de/gerolit](http://www.dza.de/gerolit)

[www.efqm.org](http://www.efqm.org)

[www.forumsozialstation.de](http://www.forumsozialstation.de)

[www.gesundheits-web.de](http://www.gesundheits-web.de)

[www.kda.de](http://www.kda.de)

[www.krankenhaus.net](http://www.krankenhaus.net)

[www.iso.ch](http://www.iso.ch)

[www.meta.rrz.uni-hannover.de](http://www.meta.rrz.uni-hannover.de)

[www.ph.iao.fraunhofer.de](http://www.ph.iao.fraunhofer.de)

[www.qm-trends.de](http://www.qm-trends.de)

[www.rrz.uni-hamburg.de/biblio](http://www.rrz.uni-hamburg.de/biblio)

[www.vincentz.net](http://www.vincentz.net)